

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ANNIE CORNELIER

LES PME FACE À LA TRANSMISSION : UNE ÉTUDE SUR LES HABITUDES
DE CONSULTATION DES RESSOURCES EXTERNES SELON LES
DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE TRANSMISSION

AVRIL 2010

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

En raison du vieillissement de la population, un nombre important de propriétaires dirigeants de PME devront céder leur place à la tête de leur entreprise dans un avenir rapproché. Le processus de transmission étant complexe et plus problématique qu'il ne le laisse paraître à priori, leur remplacement constitue une phase cruciale du cycle de vie de leur entreprise et présente de nombreux risques pour la survie de celle-ci. Les études sur le sujet ont permis de montrer que la consultation d'experts lors de ce processus est l'un des facteurs clés de succès, mais de ce que nous comprenons de la problématique, il semble y avoir un manque de documentation à cet effet.

Ce mémoire a donc pour objectif spécifique d'identifier et de comparer les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission, soit familiale, interne ou externe. Pour ce faire, nous avons eu recours à des données secondaires collectées lors d'une enquête sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs menée à l'INRPME. L'échantillon est composé de 140 PME ; 87 d'entre elles étant des PME optant pour une transmission familiale, 31 étant des PME optant pour une transmission interne et 22 étant des PME optant pour une transmission externe.

De manière générale, les résultats obtenus montrent que les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants sont assez semblables indépendamment que la transmission soit familiale, interne ou externe, et ce, même si ces stratégies présentent des distinctions importantes. La principale conclusion de cette étude est que les particularités soulevées dans la littérature pour chacune des trois stratégies de transmission ne reflètent pas le portrait des propriétaires dirigeants de PME québécoises quant à leur choix en termes d'utilisation des ressources externes.

Table des matières

Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vii
Remerciements	viii
 INTRODUCTION	 1
 CHAPITRE I – SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION SUR LA TRANSMISSION	 5
1.1 LA TRANSMISSION DES PME	6
1.1.1 Transmission familiale	7
1.1.2 Transmission interne	15
1.1.3 Transmission externe	19
1.2 PARTICULARITÉS DES STRATÉGIES DE TRANSMISSION	22
1.3 FACTEURS DE RÉUSSITE DE LA TRANSMISSION	29
1.3.1 Processus d’accompagnement	30
1.3.2 Préparation du successeur/repreneur.....	31
1.3.3 Activités de planification.....	33
1.3.4 Utilisation de ressources externes.....	35
 CHAPITRE II – PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	 37
2.1 TYPES DE CONSEILLERS.....	38
2.2 LA CONSULTATION DANS LES PME	40
2.3 ÉCART ENTRE PME ET CONSEILLER	41
2.4 LES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DE PME ET L’UTILISATION DES RESSOURCES EXTERNES EN TRANSMISSION.....	42
2.5 OBJECTIF SPÉCIFIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	47

CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	49
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE	50
3.2 ÉCHANTILLON	50
3.2.1 Échantillon de l'étude maîtresse	51
3.2.2 Échantillon de la présente étude	52
3.3 MÉTHODES D'ANALYSE	57
 CHAPITRE IV – RÉSULTATS	59
4.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	60
4.2 DISCUSSION	71
 CONCLUSION	75
 RÉFÉRENCES	79
 ANNEXES	86
Annexe A – Questionnaire de recherche	87
Annexe B – Lexique	99

Liste des tableaux

Tableau 1	Avantages et inconvénients d'une transmission.	15
Tableau 2	Avantages et inconvénients d'une transmission interne.....	19
Tableau 3	Avantages et inconvénients d'une transmission externe	22
Tableau 4	Principales distinctions des stratégies de transmission	25
Tableau 5	Modes de financements de la relève d'entreprises selon St-Cyr, Richer et Lambaraa (2004), Bruce et Picard (2005) et Senbel (2006)	28
Tableau 6	La nature des interventions ou conseils selon les professionnels	44
Tableau 7	Identification de la stratégie de transmission ayant eu lieu par les repreneurs/successeurs de PME québécoises interrogées	53
Tableau 8	Identification de la stratégie de transmission envisagée par les prédécesseurs/cédants de PME québécoises interrogées.....	54
Tableau 9	Portrait de l'échantillon en fonction de la stratégie de transmission	56
Tableau 10	Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) selon la stratégie de transmission utilisée.....	61
Tableau 11	Degré de signification des différences entre les pourcentages d'utilisation des ressources externes selon les stratégies de transmission (2x2).....	63
Tableau 12	Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) par les propriétaires dirigeants de PME québécoises selon le type de transfert	65
Tableau 13	Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) lors du transfert de la direction en fonction de celui de la propriété dans le cas d'une transmission familiale, interne et externe.....	68
Tableau 14	Raisons pour lesquelles les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs choisissent leurs ressources externes dans le cas d'une transmission familiale, interne et externe	70

Liste des figures

Figure 1	Transmission familiale : le processus du transfert de la direction.	10
Figure 2	Le processus du transfert générationnel : une vue d'ensemble.	13
Figure 3	Transmission interne : le processus du transfert de la direction.	17
Figure 4	Transmission externe : le processus du transfert de la direction et de la propriété.	21
Figure 5	Les axes d'intervention du conseiller en entreprise familiale.	39
Figure 6	Taux d'utilisation des différentes ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises.	46
Figure 7	Proportion de chacune des trois stratégies de transmission dans l'échantillon.	55

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Louise Cadieux, qui m'a conseillée et encadrée tout au long de la réalisation de ce mémoire. Merci d'avoir repoussé mes limites encore plus loin et de m'avoir épaulée dans ce qui s'avère, à ce jour, mon plus bel accomplissement académique. Je veux également souligner l'aide précieuse que m'a apportée Monsieur Martin Morin, professionnel de recherche à l'Institut de Recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour le travail statistique.

Je tiens également à adresser des remerciements particuliers aux lecteurs/correcteurs de ce mémoire madame Josée St-Pierre et monsieur Étienne St-Jean qui ont contribué grandement à en augmenter la qualité grâce à leurs commentaires constructifs et leurs conseils judicieux.

Enfin, je ne peux passer sous le silence les nombreux encouragements, le soutien constant et les doses de motivation dont j'avais besoin que m'ont apportées mes parents, ma sœur et surtout mon conjoint Nicolas. Merci d'avoir cru en moi et ce, depuis le tout début. Définitivement, ce travail n'aurait pas vu le jour sans votre appui inconditionnel.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, le vieillissement de la population canadienne est un phénomène fascinant de plus en plus discuté. Ce phénomène démographique représente une préoccupation grandissante à bien des niveaux et dans de nombreux secteurs d'activité, entre autres au sein du monde des affaires.

De ce phénomène découle un sujet d'actualité auquel plusieurs propriétaires dirigeants à travers le monde font face actuellement ou feront face dans les prochaines années : la transmission d'entreprise. En France, par exemple, selon la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI), 700 000 chefs d'entreprises sont âgés de 50 ans ou plus et d'ici 10 ans, 450 000 entreprises changeront de propriétaire. Du côté canadien, 41 % des propriétaires de PME se seront retirés de leur entreprise entre les années 2005 et 2010 et 71 % d'ici 2015 (Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI, 2005)). Rappelons que le secteur des PME génère environ 45 % du PIB canadien et représente le catalyseur de la création de produits et services innovateurs, le principal moteur de la création d'emplois et de la croissance économique, créant 70 % de tous les nouveaux emplois (FCEI, 2006). Les PME occupent également une place prédominante dans l'économie québécoise. En effet, un rapport du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) présenté en 2006 estime qu'en 2003 : 70,3 % des entreprises québécoises procuraient du travail à moins de 5 employés, 19,5 % employaient entre 5 et 19 personnes, 5,8 % entre 20 et 50 et 3,2 % entre 50 et 200, assurant ainsi, un peu plus de la moitié (54,1 %) des emplois pour l'ensemble des secteurs d'activités (Cadieux et Brouard, 2009). En prenant connaissance de ces statistiques, il est évident que la transmission des PME québécoises, autant en ce qui a trait à leur direction qu'à leur propriété, est un sujet que l'on ne peut négliger.

Dans un avenir rapproché, un fort pourcentage de propriétaires dirigeants de PME devront céder leur place à la tête de leur entreprise. Leur remplacement constitue une phase cruciale du cycle de vie de leur entreprise et présente de nombreux risques pour la survie de celle-ci. D'ailleurs, une statistique largement citée suggère que seulement 30 % des entreprises familiales survivent au transfert de la première à la deuxième génération, alors que seules 10-15 % de ces mêmes entreprises passent à la troisième génération (Avila, Avila et Naffziger, 2003; Cadieux, 2004; Handler, 1994; LeBreton-Miller, Miller et Steier, 2004; Morris, Williams et Nel, 1996; Scholes, Westhead et Burrows, 2008; Venter et Boshoff, 2007; White, Krinke et Geller, 2004). En sachant qu'environ 35 % des entreprises devant assurer leur transmission sont de type familial (Cadieux et Morin, 2008), ces statistiques sont d'autant plus inquiétantes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : le transfert de la direction et de la propriété est laborieux pour de nombreuses entreprises.

Que la transmission soit de type familial, interne ou externe, ce processus est complexe et plus problématique qu'il ne le laisse paraître à priori. Une préparation adéquate doit donc idéalement précéder cette transmission. Puisque le processus de transmission a des répercussions non seulement pour les entreprises privées, mais également pour l'économie canadienne dans son ensemble (FCEI, 2005), il nous paraît nécessaire de bien l'étudier et d'y accorder l'importance qu'il requiert.

En consultant la littérature, on constate que la préparation des propriétaires dirigeants à cette problématique peut être facilitée d'abord par une bonne planification, mais aussi par un accompagnement adéquat lors du processus (Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; OSEO, 2005, Richer et al., 2004). Il existe en effet plusieurs ressources externes auxquelles autant les prédécesseurs/cédants que les successeurs/repreneurs peuvent avoir accès afin d'obtenir de l'aide tout au long du processus de transmission. Il semble par contre y avoir un manque de documentation à cet effet ; documentation qui pourrait

s'avérer utile pour orienter les propriétaires dirigeants dans leur démarche de transmission.

L'objectif de cette recherche est donc principalement **d'identifier et de comparer les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission.**

Les chapitres qui suivent présentent successivement la synthèse de la documentation sur la transmission, la problématique spécifique de recherche, la méthodologie de recherche utilisée, les résultats et leur interprétation et finalement, la conclusion de l'étude. Plus précisément, le premier chapitre fait état de la question en survolant la documentation scientifique appropriée. Le deuxième chapitre, quant à lui, détaille la problématique spécifique de recherche et présente l'objectif spécifique formulé dans cette étude. Le troisième chapitre portant sur la méthodologie présente la stratégie de recherche, l'échantillon de l'étude maîtresse et de la présente étude ainsi que les méthodes d'analyse. Le dernier chapitre dévoile les résultats obtenus ainsi que leur interprétation. Finalement, en guise de conclusion, les principaux résultats, les limites de cette recherche ainsi que quelques suggestions de recherches futures seront présentés.

Chapitre I

Synthèse de la documentation sur la transmission

1.1 LA TRANSMISSION DES PME

Par définition, le terme « transmission » représente l'action de transmettre quelque chose à quelqu'un (Le Petit Larousse Illustré, 1997). Dans le contexte qui nous intéresse, soit la transmission d'une PME, la définition est un peu plus complexe. Tel que l'écrivent Senbel et St-Cyr (2006), différents auteurs s'entendent pour affirmer qu'il s'agit d'un long processus divisé en un certain nombre d'étapes durant lesquelles le successeur est amené à accroître son rôle dans l'entreprise, tandis que le prédécesseur s'en dégage progressivement. Il ne s'agit donc pas d'un événement isolé se produisant à un moment précis dans le temps. De leur côté, Cadieux et Brouard (2009) précisent qu'il s'agit d'un processus pouvant s'échelonner entre le moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission et le moment où la direction et la propriété de l'entreprise sont officiellement entre les mains du successeur/repreneur et au cours duquel sont interpellées diverses catégories d'acteurs provenant des environnements interne et externe de cette même entreprise. Cette définition est quant à elle beaucoup plus complète. C'est pourquoi, pour les fins de cette recherche, le terme « transmission » sera utilisé au même titre que ces derniers auteurs.

Il existe différentes stratégies de transmission qui peuvent être utilisées selon le contexte dans lequel évolue l'entreprise ainsi que selon la volonté du propriétaire dirigeant. Ces différentes stratégies se caractérisent principalement par le type de lien qu'entretient le candidat à la relève avec l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009). Peu importe la stratégie de transmission envisagée par une entreprise, cette dernière devra inévitablement concentrer ses efforts sur deux types de transfert, soit celui de la direction et celui de la propriété. Ces transferts s'intéressent respectivement au changement du leadership et au transfert légal de l'entreprise (Brouard et Cadieux, 2007). Ne touchant pas aux mêmes aspects du processus, n'évoluant pas

nécessairement au même rythme, ni de la même manière, il se peut que ceux-ci ne se déclenchent pas au même moment et qu'ils n'aient pas la même durée. Ces deux types de transfert étant interdépendants, ils sont néanmoins essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009; LeBreton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1996). Les trois principales stratégies de transmission ainsi que leurs particularités respectives seront sommairement abordées dans les pages subséquentes, suivies des principaux facteurs de réussite du processus de transmission.

1.1.1 Transmission familiale

Pour définir la transmission familiale, on doit d'abord bien comprendre ce qu'est une entreprise familiale. Bien qu'il n'y ait pas vraiment de consensus au niveau de la définition de cette dernière, Cadieux (2004) la présente comme étant une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartiennent à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante. Par cette définition, on remarque que la transmission occupe une place centrale dans la nature même de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009). En effet, l'objectif de continuité y est omniprésent. Cet aspect, quoique très important dans la culture d'une entreprise familiale, représente une difficulté majeure pour celle-ci. Justement, une statistique largement citée suggère que seulement 30 % des entreprises familiales survivent au transfert à la deuxième génération, alors qu'un mince 10-15 % de ces mêmes entreprises survivent au passage vers la troisième génération (Avila et al., 2003; Cadieux, 2004; Handler, 1994; LeBreton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1996; Scholes et al., 2008; Venter et Boshoff, 2007; White et al., 2004). Toutefois, bien que les statistiques sur les taux de disparition des entreprises familiales paraissent inquiétantes, on doit porter un regard critique sur celles-ci. En effet, étant donné l'aspect négociable (absence de consensus) et l'évolution de la définition de l'entreprise familiale au fil du temps, il est important de garder en tête que ces

statistiques peuvent montrer un portrait trompeur de la réalité. Westhead et Cowling (1998), cités dans Poulain-Rehm (2006), ont d'ailleurs démontré les confusions qu'entretient ce manque de clarté conceptuelle. En 1998, ils ont mené une étude permettant de démontrer que la définition de l'entreprise familiale retenue lors d'une enquête affecte les résultats obtenus. En effet, en appliquant successivement 7 définitions d'entreprises familiales différentes, la proportion de celles-ci dans leur échantillon s'est vue varier de 15 à 80%. Cela prouve donc l'importance de s'entendre sur une définition précise des concepts avant de tirer des conclusions. Lors de la présente étude, la définition de l'entreprise familiale de Cadieux (2004) mentionnée précédemment servira de référence.

Selon Venter et Boshoff (2007), l'inadéquation des transferts de la direction et du pouvoir (manque de préparation et de planification) d'une génération à la suivante serait une des raisons principales des faibles taux de survie mentionnés dans la littérature. Pourtant, plusieurs chercheurs s'entendent pour affirmer qu'une transmission familiale doit être anticipée longtemps d'avance et gérée comme un processus planifié (Avila et al., 2003 ; Fahed-Sreih et Djoundourian, 2006 ; Venter et Boshoff, 2007). La planification de la succession consiste à effectuer les préparations nécessaires, non seulement pour assurer la continuité de l'entreprise à travers la prochaine génération, mais également pour assurer l'harmonie au sein de la famille. Ces préparations doivent donc être pensées en fonction des besoins futurs de l'entreprise autant qu'en fonction de ceux de la famille. L'harmonie familiale, quant à elle, aide au processus de transmission puisqu'elle garantit une confiance et une profonde compréhension des principaux acteurs concernés (Handler, 1994 ; LeBreton-Miller et al., 2004). Selon Royer, Simons, Boyd et Rafferty (2008), ce haut niveau de confiance et d'honnêteté, caractéristiques spécifiques observées dans les entreprises familiales, amène une atmosphère favorable à la transmission. Plusieurs auteurs tels que Dyer, Goldberg, Handler, Hugron, Lansberg et Ward, cités dans LeBreton-Miller et al., (2004), ont prouvé, au sein de leurs études respectives, qu'il existe un lien positif entre la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur et la réussite de la transmission de l'entreprise familiale. Cadieux (2004) a

d'ailleurs aussi démontré cette influence. C'est donc dire que la qualité de la relation unissant le prédécesseur et le successeur est un élément critique du processus de transmission.

Dans la même ligne de pensée, les travaux de Venter, Boshoff et Maas (2005) ont montré que la relation entre le prédécesseur et le successeur a une influence significative sur le succès du processus de transmission ainsi que sur la rentabilité continue de l'entreprise. Selon ces auteurs, une bonne relation débute par un respect mutuel ainsi qu'une reconnaissance des acquis et des habiletés de chacun. Toujours selon ces auteurs, puisque les deux acteurs seront à des étapes différentes de leur vie lors de la transmission, il est évident qu'ils auront des perspectives différentes de l'entreprise et que leurs priorités ne seront pas les mêmes. Afin d'éviter les conflits potentiels, les deux acteurs devraient communiquer ouvertement et honnêtement ainsi que partager leurs idées et leurs informations. Les prédécesseurs devraient faire preuve de flexibilité en acceptant de nouvelles méthodes de gestion et en laissant leur enfant prendre place dans le processus décisionnel. Ces comportements contribueront à développer une relation saine, basée sur la confiance et le soutien (Venter et al., 2005).

En contexte de PME familiale, les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise sont souvent confondus; cela est dans la nature propre de ce type d'entreprise. Évidemment, cette caractéristique spécifique se fait aussi sentir à travers le processus de transmission. Même si le prédécesseur et le successeur sont les deux principales parties prenantes dans le processus de transmission, les autres membres de la famille, n'étant ni actionnaires ni employés, peuvent tout de même influencer grandement le processus, et ce, de deux manières (Sharma, Chrisman et Chua, 2003). D'abord, à travers leur accord à maintenir la participation de la famille dans l'entreprise suite au retrait du prédécesseur, puis via leur acceptation des rôles respectifs qu'ils auront face à cette dernière. Dans l'éventualité où cette influence serait exercée négativement, il y aurait présence de discordance ce qui pourrait retarder ou pire,

mettre fin au processus de transmission familiale. En ce sens, étant donné que les membres de la famille n'occupant pas de rôles actifs au sein de l'entreprise peuvent affecter ou être affectés par la transmission de celle-ci, ils sont donc eux aussi considérés comme étant des parties prenantes (Sharma et al., 2003).

Assurément, préparer le successeur est un travail de longue haleine. Selon Cadieux et Brouard (2009), il s'agit d'un long processus débutant dès que le parent part en affaires et pouvant durer jusqu'au moment où celui-ci se retire de la gouvernance de son entreprise. Au fil des années durant lesquelles il est en processus d'apprentissage, le successeur passera par différentes étapes. Le processus de transmission de la direction d'une entreprise familiale se divise plus précisément en quatre étapes, tel que l'illustre la *figure 1* qui suit.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Intégration	Règne-conjoint	Désengagement
Valeurs, attitudes			
Formation académique, expérience et développement des compétences techniques			
Formation académique, expérience et développement des compétences managériales			
Développement des compétences entrepreneuriales			

Figure 1. Transmission familiale : le processus du transfert de la direction.

Inspiré de : Cadieux et Brouard (2009).

La première phase du processus de la transmission est nommée *initiation*. Durant cette phase, le prédécesseur s'occupe de la gestion courante de l'entreprise; il en est bien souvent l'opérateur unique. Bien que le successeur ne soit pas réellement présent au sein de l'entreprise, c'est tout de même lors de cette étape qu'il y est graduellement initié. En effet, ce dernier peut être témoin de discussions relatives à l'entreprise par exemple, ou aller sur les lieux de travail de son parent. Le fait d'être

exposé très tôt à l'entreprise permet au successeur de devenir familier avec celle-ci, sa culture, ses valeurs et ses employés. Cela lui permet également de développer tranquillement des aptitudes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009; LeBreton-Miller et al., 2004).

L'*intégration*, la deuxième phase du processus, débute à partir du moment où le prédécesseur intègre le successeur dans l'entreprise. Ce dernier occupe généralement un emploi d'été ou un poste à temps partiel durant les périodes scolaires. Cette phase est en quelque sorte une période d'apprentissage des rouages techniques et de l'environnement interne de l'entreprise. On peut également observer, dans certains cas, un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité (Cadieux et Brouard, 2009).

La troisième phase du processus, le *règne-conjoint*, se différencie des étapes antérieures, puisque c'est lors de cette période que le successeur entre de manière officielle au sein de l'entreprise. Il s'agit en réalité d'une période de cohabitation pouvant durer jusqu'à 12 ans pendant laquelle on assiste à un transfert en termes de responsabilités, d'habiletés de gestion, de connaissances, de pouvoirs et ce, jusqu'à ce que le successeur soit entièrement autonome. Ce long processus d'accompagnement du successeur par le prédécesseur assure également un transfert du savoir-faire managérial, technique et stratégique (Cadieux et Brouard, 2009). Tel que le mentionnent Fattoum et Fayolle (2008), cette période est souvent marquée de tensions entre les deux acteurs principaux, ce qui n'est pas sans conséquences sur les activités de l'entreprise familiale. Le prédécesseur doit, à ce point-ci, faire preuve d'une habileté à déléguer et à laisser le successeur prendre ses propres décisions ainsi qu'à faire face à ses erreurs. De son côté, le successeur doit faire ses preuves et prendre la place qui lui revient (Cadieux et Brouard, 2009). Évidemment, au fur et à mesure que le successeur acquiert de l'assurance et prend sa place, le prédécesseur de son côté doit lui laisser la sienne (Cadieux, 2006).

Parmi les nombreux chercheurs qui se sont intéressés à la transmission d'entreprise en contexte familial, Cadieux (2004) a su approfondir les connaissances au niveau de la dernière étape de ce long processus, soit celle du *désengagement*. Cette étape, caractérisée par le retrait définitif du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités, marque la fin du processus de transmission. Bien que la succession soit assurée par leur enfant, plusieurs prédécesseurs ont l'impression, lors de cette étape, d'être en train de perdre définitivement leur entreprise (Fattoum et Fayolle, 2008), la plupart des prédécesseurs ayant consacré une grande partie de leur vie et de leur carrière à la bâtir. Certains jugent le retrait exigeant ou même effrayant puisqu'ils craignent la perte de pouvoir, de statut social ou d'identité personnelle (Sharma et al., 2003). De plus, les prédécesseurs ont tendance à croire que se retirer de l'entreprise familiale est synonyme d'une rétrogradation du rôle assumé au sein de la famille ce qui est, selon Handler (1994), leur principale inquiétude. Afin de réussir cette phase ultime, le prédécesseur doit donc être prêt à se départir de son entreprise. Selon Sharma et al. (2003), cette incapacité du prédécesseur à lâcher prise est l'obstacle au succès de la transmission le plus courant.

Afin de réussir la transmission familiale, Handler (1994) avance qu'un ajustement mutuel des rôles est requis. Les travaux de la chercheuse proposent que le prédécesseur et son successeur assument différents rôles lors du processus de transmission et que ces rôles changent au même rythme que les étapes du processus. Explicitement, en portant une attention particulière aux rôles joués par chacun des deux acteurs concernés, et ce, dans chacune des quatre étapes du processus de transmission de la direction décrites plus haut, on remarque qu'il y a bel et bien une adaptation des rôles. La *figure 2* qui suit, tirée des travaux de Cadieux (2006), illustre clairement le changement de rôles du prédécesseur et de son successeur au fil du temps, et ce, à travers les étapes du transfert de la direction.

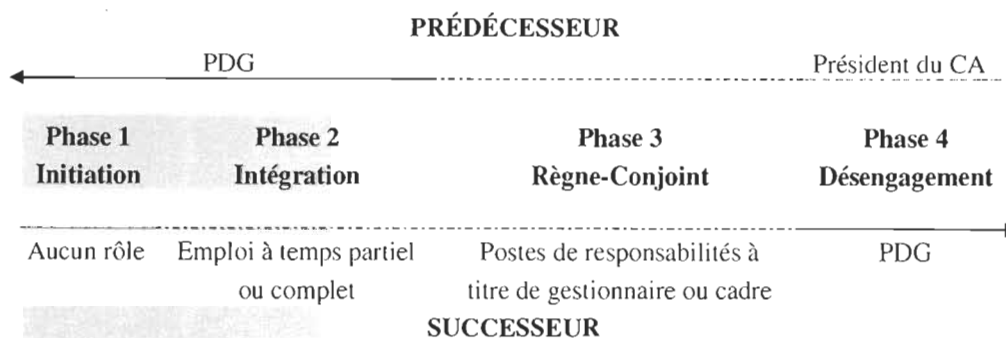


Figure 2. Le processus du transfert générationnel : une vue d'ensemble.

Source : Cadieux (2006).

Le deuxième type de transfert présent lors d'une transmission familiale est celui de la propriété; il comporte lui aussi quatre étapes distinctes. Cadieux et Brouard (2009) les présentent comme suit. La première étape se nomme *planification* et représente la période durant laquelle le prédécesseur se fixe des objectifs lui permettant de préciser la manière dont il assurera le transfert du capital-actions ou des actifs de l'entreprise. Durant la deuxième étape, celle de la *consultation*, le prédécesseur consulte des experts afin d'aborder les aspects juridiques et fiscaux de la transmission. La troisième étape, celle du *choix*, est celle durant laquelle il fait un choix quant à ses objectifs financiers personnels et ceux de l'entreprise. Finalement, la quatrième et dernière étape se nomme *sanction*; c'est durant cette étape que la signature des documents officialisant le transfert de la propriété s'effectue. En ce qui concerne l'aspect financier du transfert, selon Richer, St-Cyr et Lambaraa (2004), le don partiel ou total des actions de l'entreprise (soit du vivant du prédécesseur ou par héritage au moment du décès) est un cas spécifique aux transmissions familiales. Évidemment, ce ne sont pas tous les prédécesseurs qui peuvent se permettre de donner leur entreprise à leur successeur! Outre cette méthode de transfert de propriété, les principales mesures fiscales utilisées lors d'une transmission familiale sont le gel successoral ainsi que la création d'une fiducie (Richer, St-Cyr et Lambaraa, 2004).

Bien que cette stratégie de transmission présente des avantages intéressants, elle comporte néanmoins des inconvénients. Par exemple, selon Royer et al. (2008), ce type de transmission familiale privilégie le transfert de connaissances spécifiques à l'entreprise, puisque tel que mentionné, le successeur intègre très tôt l'entreprise et est en quelque sorte fusionné au prédécesseur. Toutefois, un problème potentiel peut surgir : le successeur pourrait ne pas posséder les capacités, les compétences, ni le talent pour assumer adéquatement les tâches de gestion. Le successeur idéal devra être à la fois apte à diriger l'entreprise et posséder les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de cette dernière; d'où la nécessité de prouver aux employés sa légitimité (Plante et Grisé, 2005). S'il n'existe pas de successeur au sein de la famille qui présente ces qualités, le prédécesseur devra opter pour un autre type de transmission s'il veut que cette dernière soit réussie.

Parmi les principaux avantages de la transmission familiale soulevés par Cadieux et Brouard (2009) et dans un document publié par la Caisse de dépôt et de placement (2007), notons le meilleur transfert des connaissances, le fort engagement des employés, une plus grande capacité de résistance durant les périodes difficiles, le maintien de la culture entrepreneuriale ainsi qu'un processus de désengagement physique et psychologique moins difficile pour le prédécesseur. D'un autre côté, les fortes possibilités de conflits, le népotisme, la difficulté pour le successeur de faire ses preuves, la difficulté qu'entraîne la supervision des autres membres de la famille et la complexité du processus qui s'intensifie au fil des transferts générationnels correspondent aux principaux inconvénients de cette stratégie de transmission. Le Tableau 1 de la page suivante fait d'ailleurs état de ces principaux avantages et inconvénients.

Tableau 1

Avantages et inconvénients d'une transmission familiale

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
• Meilleur transfert des connaissances; • Fort engagement chez les employés; • Capacité de résistance durant les périodes difficiles; • Maintien de la culture entrepreneuriale; • Possibilité pour le prédécesseur de conserver un lien avec son entreprise, même après avoir laissé officiellement les rênes à son successeur; • Assure la continuité de l'entreprise et la poursuite de ses valeurs et de ses orientations; • Transmission généralement bien acceptée par la communauté car elle favorise la pérennité d'entreprises bien intégrées à leur milieu.	• Plus grande possibilité de conflits; • Népotisme; • Nécessité de convaincre les salariés de la légitimité du successeur et de sa valeur réelle (pas seulement en tant qu'enfant du propriétaire dirigeant); • Confusion dans les rôles familiaux et professionnels; • Supervision des autres membres de la famille; • Complexité du processus qui s'intensifie au fil des transferts générationnels. • Risque de conserver au sein de l'entreprise des structures non adaptées à la nouvelle conjoncture.

Sources : Cadieux et Brouard, (2009); Caisse de dépôt et de placement du Québec, (2007).

1.1.2 Transmission interne

La transmission interne est souvent un deuxième choix pour les propriétaires dirigeants, faute de relève familiale (Scholes et al., 2008). Cette deuxième stratégie de transmission, qui consiste à offrir à un ou plusieurs employés n'ayant aucun lien de parenté avec le cédant l'opportunité d'acquérir l'entreprise, survient chez environ une entreprise sur trois (32 %) (Cadieux et Morin, 2008). Pour cette stratégie de transmission, quelques possibilités s'offrent au cédant.

Dans un premier temps, le cédant peut opter pour la vente à un ou des employé(s) de l'entreprise qui ont la possibilité de se regrouper en coopérative. Cette forme de transmission permet entre autres la survie de l'entreprise, une meilleure préparation du repreneur ainsi que la préservation des compétences techniques du ou des repreneur(s). D'un autre côté, elle présente des difficultés tels que la lourdeur du processus décisionnel, la dilution de la responsabilité individuelle, des risques de conflits accrus ainsi qu'une répartition inégale des tâches (Cadieux, 2007).

Dans un deuxième temps, le cédant peut opter pour la vente à un ou plusieurs employés cadres de l'entreprise. Lorsque des employés occupant des postes de cadres au sein d'une entreprise acquièrent cette dernière, on parle alors de « Management Buy-Out » (MBO). Plus précisément, cette option de transmission permet de garder l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant ses méthodes et ses procédés (Cadieux et Brouard, 2009). Selon les experts de certaines institutions financières interrogés par Lafortune, Francoeur et Landry (2004), ce type de transmission est la formule privilégiée de la prochaine décennie. Déjà en 2004, le rachat de l'entreprise par les cadres représentait 13 % des sources de financement anticipées, résultats obtenus par le biais d'une étude menée par la FCEI (2005).

Vient ensuite la dernière option pour le cédant, soit la vente à un ou des actionnaire(s) minoritaire(s). Cette option permet entre autres de conserver l'expertise managériale ou stratégique (Cadieux et Brouard, 2009). Il est important de savoir que malgré cela, les repreneurs potentiels connaîtront le succès seulement s'ils possèdent les compétences requises et un intérêt réel pour la réussite de l'entreprise (Brouard et Cadieux, 2007).

Dans chacun des cas discutés, bien que le type de repreneur interne soit familier avec certains aspects des environnements internes et externes de l'entreprise,

un processus de préparation est indispensable, puisque transmettre une entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. Effectivement, l'acquisition des connaissances spécifiques à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise représente pour le repreneur une lourde tâche. La *figure 3* présente d'ailleurs les quatre étapes liées au transfert de la direction faisant partie du processus de transmission interne, soit la *planification stratégique*, l'*entente*, la *cohabitation* et le *retrait*. Elle présente également les principales actions entreprises par le cédant lors de chacune de ces étapes.

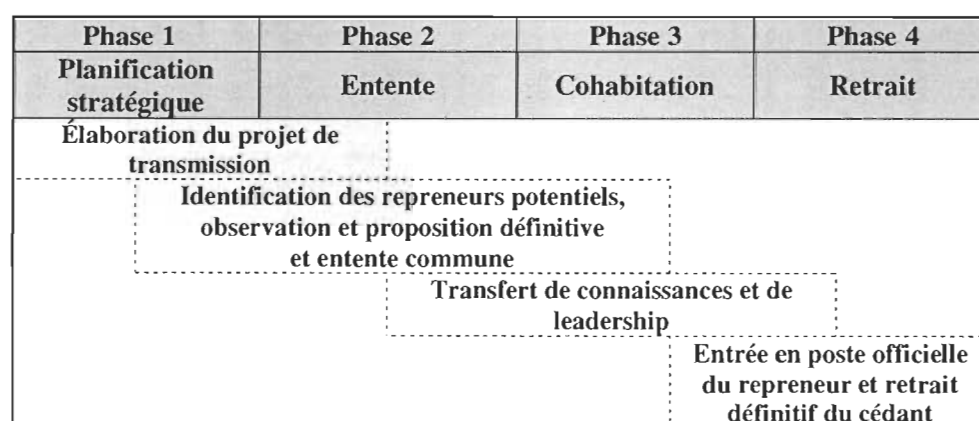


Figure 3. Transmission interne : le processus du transfert de la direction.

Inspiré de : Cadieux et Brouard (2009).

Le deuxième type de transfert présent lors d'une transmission interne est celui de la propriété; il comporte lui aussi quatre étapes distinctes. Ces étapes sont en réalité les quatre mêmes étapes du transfert de propriété d'une entreprise familiale, soit la *planification*, la *consultation*, le *choix* et la *sanction* (Cadieux et Brouard, 2009). Pour chacune des options mentionnées antérieurement, notons que l'objectif est principalement de nature financière (Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining, 2007). D'ailleurs, en ce qui concerne l'aspect financier du transfert, il existe trois modes de financement auxquels le ou les repreneur(s) peuvent avoir recours. Il s'agit de l'emprunt bancaire classique, le crédit vendeur et l'apport en

capital de partenaires financiers avec qui il(s) accepte(nt) de partager le contrôle de l'entreprise (MEDEF, 2007).

Finalement, la stratégie de transmission interne présente des avantages intéressants. En effet, les gens ayant travaillé conjointement avec le cédant et qui reprennent l'entreprise auront développé une relation de confiance au fil du temps ce qui leur permettra d'obtenir des informations pertinentes ; on parle donc d'un climat favorable au transfert des connaissances. Ils sont aussi généralement beaucoup plus familiers avec les opérations de l'entreprise donc, si une situation de changements imposée par les marchés se présente, ils savent où et comment rectifier le tir pour assurer la continuité de l'entreprise (Scholes et al., 2008). Comme le résume le Tableau 2 de la page suivante, on compte parmi les principaux avantages la conservation de l'expertise technique et managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés. Notons également le maintien de l'esprit d'entrepreneuriat qui aura pour effet de diminuer les risques liés aux coûts de transaction. Bien qu'elle dévoile certains avantages intéressants, la transmission interne comporte néanmoins des inconvénients. Parmi ceux-ci notons la difficulté de trouver, au sein de la PME, des candidats compétents, intéressés et motivés par la reprise ainsi que l'apparition de conflits potentiels entre les employés (Cadieux et Brouard, 2009).

Tableau 2

Avantages et inconvénients d'une transmission interne

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
• Confidentialité de la transaction; • Bon transfert des connaissances; • Maintien de l'expertise dans l'entreprise; • Meilleure préparation du repreneur; • Maintien de l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise; • Parfaite connaissance de l'entreprise par le repreneur perçue comme un gage de stabilité et de continuité rassurant ainsi le prédécesseur et les partenaires financiers.	• Difficulté pour le dirigeant de repérer les candidats potentiels et de les fidéliser; • Possibilité de conflits entre les employés; • Nécessité de convaincre de sa légitimité en interne et en externe.

Sources : Cadieux et Brouard, (2009); Caisse de dépôt et de placement du Québec, (2007).

1.1.3 Transmission externe

La troisième stratégie de transmission s'effectue lorsqu'il n'y a personne au sein de la famille ou en lien avec l'entreprise qui est intéressé à poursuivre la bonne marche des activités de l'entreprise, ce qui peut se produire dans plus de la moitié des cas de transmission (Cadieux et Morin, 2008). Dans ce cas, l'entreprise est vendue à une personne à l'externe ou à une autre entreprise. La vente à une entreprise est sans doute la méthode la plus simple, puisque le prédécesseur n'a pas à se soucier de la continuité du management (Cadieux et Brouard, 2009). L'objectif est donc totalement de nature financière (Scholes et al., 2007). Dans l'éventualité où l'entreprise est vendue à une personne physique, quelques possibilités s'offrent au cédant telles que la vente à un client, à un fournisseur, à un concurrent ou à tout autre investisseur externe. On parlera alors de « Management Buy-In » (MBI). En effet, le MBI se définit comme étant une personne ou un groupe de personnes qui sont

totale­ment étran­gères à l'en­tre­prise et qui déci­dent de l'ac­qué­rir. Le ou les re­pre­neurs de­vien­nent donc les nou­veaux pro­prié­tai­res de l'en­tre­prise ven­due par le cé­dant (Fecteau, 2008).

Com­pa­ra­ti­ve­ment aux re­pre­neurs in­ter­nes, les re­pre­neurs ex­ter­nes sont beau­coup moins en­clins à dé­ve­lop­per une re­la­tion de con­fiance avec le cé­dant é­tant donné qu'ils n'en­tre­tiennent au­cun lien par­ti­cu­lier. Ils n'ont donc pas la pos­si­bi­lité d'ob­te­nir des in­for­ma­tions es­sen­ti­elles re­la­tives à l'en­tre­prise pou­vant dé­cou­ler de cette re­la­tion de con­fiance (Scholes et al., 2008).

Les tra­vaux de Cadieux et Brouard (2009) ont per­mis d'avancer que la trans­mis­sion ex­ter­ne se dé­rou­le selon un pro­ces­sus com­por­tant lui aus­si quatre é­ta­pes dis­tinctes. Selon ces au­teurs, la pre­mière de ces é­ta­pes, la *réflexion per­son­nelle*, est la pé­riode pen­dant la­quelle le cé­dant et le re­pre­neur ré­fléchissent et dé­finissent plus claire­ment leurs pro­jets res­pec­tifs. La *mise en œuvre du projet*, deuxième é­ta­pe du pro­ces­sus, cor­respond quant à elle à la pé­riode pen­dant la­quelle le re­pre­neur étudie plus at­ten­ti­ve­ment l'en­tre­prise ciblée. À ce point-ci, la dif­fi­culté du cé­dant et du re­pre­neur est de s'en­ten­dre quant à la juste valeur mar­chan­de de l'en­tre­prise (Cadieux et Brouard, 2009). La troi­sième é­ta­pe est ap­pelée *transition*, puis­qu'elle débute par le trans­fert dé­fi­ni­tif de la pro­priété et du pou­voir. Fi­na­le­ment, la der­nière é­ta­pe nommée *nouvelle direction* cor­respond au mo­ment où le re­pre­neur in­tègre l'en­tre­prise pour as­sumer son nou­veau rôle de di­rigeant. Les au­teurs notent é­ga­le­ment qu'au sein de cette stra­té­gie de trans­mis­sion, com­pa­ra­ti­ve­ment aux deux autres stra­té­gies abor­dées pré­cé­dem­ment, les trans­ferts de di­rec­tion et de pro­priété sont simul­ta­nés. La *figure 4* de la page sui­vante pré­sente les quatre dif­fé­rentes é­ta­pes du pro­ces­sus de trans­mis­sion ex­ter­ne.

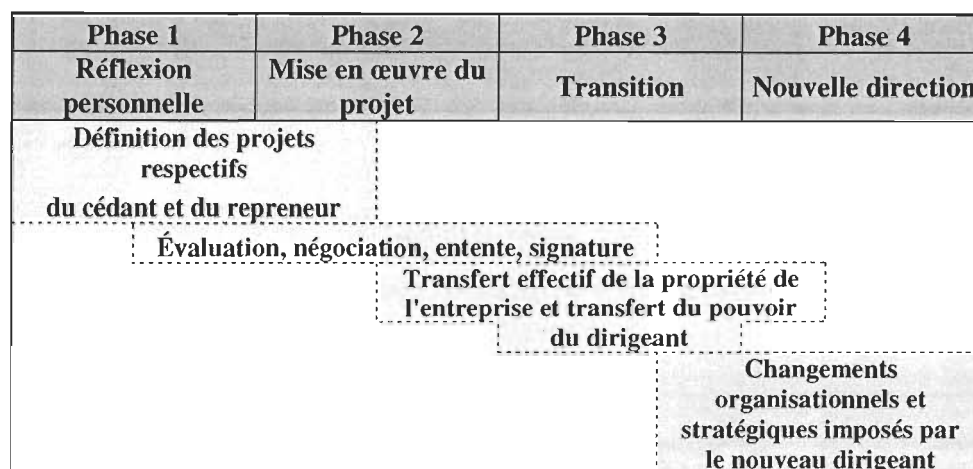


Figure 4. Transmission externe : le processus du transfert de la direction et de la propriété.

Inspiré de : Cadieux et Brouard (2009).

Contrairement aux autres types de transfert qui s'échelonnent sur quelques années, la durée d'une transaction de vente à un candidat à l'extérieur de l'entreprise est beaucoup plus courte. Selon Deschamps et Paturel (2005) qui ont mené une étude en France afin d'approfondir les connaissances au niveau des reprises entrepreneuriales d'entreprises industrielles ou de services par une (ou des) personne(s) physiques réalisées sous la modalité du rachat, la durée de la période de transition n'excède généralement pas 6 mois. Bien que la durée de réalisation de ce type de transmission soit différente des autres stratégies, l'importance de la préparation n'est toutefois pas divergente. Cette stratégie de transmission nécessite en effet une préparation adéquate et de longue haleine afin d'être bien réussie.

Finalement, comme les deux autres stratégies de transmission, celle effectuée à l'externe présente des avantages et des inconvénients. Comme le montre le Tableau 3 de la page suivante, tiré des travaux de Cadieux et Brouard (2009), les principaux avantages de cette stratégie de transmission sont la possibilité pour le cédant de récupérer un capital important et la possibilité de redéfinir l'orientation stratégique de la PME. En revanche, on ne peut ignorer les inconvénients que

présente cette stratégie de transmission tels que l'intégration rapide du repreneur, le retrait rapide du cédant, le peu de temps permettant d'établir une bonne interaction entre le cédant et le repreneur sans oublier la perte de savoir-faire.

Tableau 3

Avantages et inconvénients d'une transmission externe

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
• Récupération rapide d'un capital intéressant pour le propriétaire dirigeant; • Redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise; • Continuité/dynamisation de l'entreprise; • Synergie éventuelle avec les précédents réseaux et expériences du repreneur.	• Le peu de temps permettant d'établir une bonne interaction entre le cédant et le repreneur; • Possibilité de perte de savoir-faire; • Possibilité de perte d'emplois ou de fermeture de l'entreprise; • Risque de réactions négatives de la part des employés; • Risque de perte de clientèle; • Mauvais choix du repreneur.

Source : Cadieux et Brouard (2009).

1.2 PARTICULARITÉS DES STRATEGIES DE TRANSMISSION

Maintenant qu'un survol des trois principales stratégies de transmission a été effectué, il serait intéressant de noter les éléments qui en ressortent et qui les distinguent les unes des autres. Bien que globalement les trois stratégies de transmission se ressemblent et aient pour objectif commun la passation de l'entreprise à une tierce personne, elles présentent néanmoins des particularités qui leur sont propres.

Le Tableau 4 des pages suivantes présente donc les principales particularités des trois stratégies de transmission présentées précédemment, et ce, en fonction de

sept facteurs. Ces facteurs sont le *temps*, les *conflits potentiels*, le *partage d'informations*, les *principaux objectifs*, les *principales forces*, les *principales faiblesses* ainsi que les *modes de financement*.

Essentiellement, ce tableau montre qu'au niveau du *temps*, le processus de transmission est très long dans le cas d'une transmission familiale ; il s'échelonne sur plusieurs années pour une transmission interne et ne dure habituellement que quelques mois dans le cas d'une transmission externe.

En ce qui concerne les *conflits potentiels*, dans le cas d'une transmission familiale, ceux-ci se font sentir principalement au sein de la relation prédécesseur/successeur et entre les membres de la famille. Dans le cas d'une transmission interne, ils se font plutôt sentir entre les employés et lors d'une transmission externe, ce sont les risques de connaître des réactions négatives de la part des employés qui sont nombreux.

Pour le *partage d'informations*, les stratégies de transmission familiale et interne sont privilégiées, puisqu'elles jouissent de relations de confiance entre le prédécesseur/cédant et le repreneur/successeur. À l'opposé, lors d'une transmission externe, l'absence de cette relation de confiance entre le cédant et le repreneur limite le *partage d'informations*.

Au niveau des *principaux objectifs*, ceux d'une transmission familiale sont de garder le contrôle au sein de la famille, alors que pour les deux autres stratégies, ils sont de nature financière.

Le Tableau 4 des pages suivantes montre que les *principales forces* de chacune des stratégies sont différentes ; celle de la transmission familiale est due au long processus d'accompagnement du successeur par le prédécesseur qui assure un transfert du savoir-faire managérial, technique et stratégique. Celle de la transmission interne est de maintenir l'expertise technique au sein de la PME et celle de la transmission externe est due, quant à elle, à la redéfinition stratégique, bénéfique pour l'entreprise.

Le Tableau 4 montre aussi les différences au niveau des *principales faiblesses* de chacune des stratégies. Celle de la transmission familiale est de prouver aux employés la légitimité du successeur, tandis que celle de la transmission interne est la difficulté d'identifier les repreneurs potentiels ayant les compétences requises. De son côté, la principale faiblesse de la stratégie de transmission externe est la difficulté qu'a le cédant de s'entendre avec le repreneur quant à la juste valeur marchande de l'entreprise.

Finalement, les *modes de financement* de chacune des stratégies de transmission sont présentés. Ceux utilisés lors d'une transmission familiale sont le don partiel ou total des actions de l'entreprise, le gel successoral et la création de fiducie. Ceux utilisés lors d'une transmission interne sont l'emprunt bancaire classique, le crédit vendeur et l'apport en capital de partenaires financiers. De son côté, la stratégie de transmission externe élabore généralement un montage financier constitué d'une mise de fonds, d'un emprunt bancaire classique et d'un crédit vendeur.

Tableau 4

Principales particularités des stratégies de transmission

Types de transmission Facteurs	Familiale	Interne	Externe
Temps	• Très long processus. L'étape du règne-conjoint pouvant durer jusqu'à 12 ans à elle seule.	• Processus s'échelonnant sur plusieurs années.	• Dure généralement que quelques mois.
Conflits potentiels	• Relation prédécesseur/successeur ; • Relations interpersonnelles familiales.	• Possibilité de conflits entre les employés ; • Apparition d'un plus grand nombre de conflits entre les employés.	• Risques accrus de réactions négatives de la part des employés.
Partage d'informations	• Transfert privilégié de connaissances spécifiques à l'entreprise ; • Meilleur transfert des connaissances.	• Relation de confiance entre cédant/repreneur qui permet d'obtenir des informations riches ; • Bon transfert des connaissances.	• Accès limité aux informations pertinentes dû à l'absence de relation de confiance entre cédant/repreneur ; • Possibilité de perte de savoir-faire.
Principaux objectifs	• Objectifs de continuité ; • Garder le contrôle au sein de la famille.	• Objectifs d'ordre financiers.	• Objectifs d'ordre financiers.

Tableau 4 (suite)

Principales particularités des stratégies de transmission

Types de transmission Facteurs	Familiale	Interne	Externe
Principale force	• Long processus d'accompagnement du successeur par le prédécesseur qui assure un transfert du savoir-faire managérial, technique et stratégique.	• Maintien l'expertise technique au sein de la PME ; • Conservation des compétences managériales et stratégiques au sein de l'entreprise (MBO ou actionnaires).	• Redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise.
Principale faiblesse	• Nécessité de prouver aux employés la légitimité du successeur.	• Difficulté d'identifier les repreneurs potentiels ayant les compétences requises.	• Difficulté à s'entendre avec le repreneur quant à la juste valeur marchande de l'entreprise.
Modes de financement	• Don partiel ou total des actions de l'entreprise ; • Gel successoral ; • Création de fiducie.	• Emprunt bancaire classique ; • Crédit vendeur ; • Apport en capital de partenaires financiers.	• Mise de fonds importante par le(s) repreneur(s) ; • Emprunt bancaire classique ; • Crédit vendeur.

Les principales particularités présentées dans le tableau synthèse des pages précédentes laissent présumer que différentes ressources externes seront appelées à intervenir lors du processus de transmission, et ce, que la transmission soit familiale, interne ou externe. Effectivement, ne présentant pas les mêmes particularités ni les mêmes difficultés, les trois stratégies de transmission n'auront pas les mêmes besoins et les personnes impliquées n'auront donc pas recours aux mêmes types de soutien professionnel. Par exemple, la transmission familiale étant la seule stratégie où il y a présence de conflits interpersonnels entre les membres de la famille et les acteurs impliqués dans le processus de transmission; on peut supposer que les psychologues de la famille pourront être appelés à intervenir, alors que dans les deux autres stratégies de transmission, ce type d'intervenant serait moins présent.

De son côté, Fecteau (2008) s'est intéressé davantage à l'aspect du financement de la transmission et a établi un tableau comparatif des différents modes/sources de financement pour chacune des trois stratégies de transmission envisageables. Grâce à ce tableau, on remarque que les stratégies de transmission interne et externe n'ont pas recours aux mêmes modes/sources de financement que la stratégie de transmission familiale. On peut donc affirmer que les trois stratégies de transmission présentent des distinctions aussi à ce niveau. Ces distinctions viennent donc appuyer les observations tirées du tableau synthèse voulant que les ressources externes sollicitées lors du processus de transmission ne sont probablement pas les mêmes d'une stratégie de transmission à l'autre. Effectivement, n'ayant pas tous les mêmes objectifs et les mêmes priorités quant à l'aspect du financement, les acteurs impliqués dans le processus de transmission n'auront pas nécessairement recours aux mêmes types de soutien professionnel. Le Tableau 5 qui suit permet de distinguer quels sont les modes/sources de financement utilisés par chacune des stratégies de transmission.

Tableau 5

Modes/sources de financement de la relève d'entreprises selon St-Cyr, Richer et Lambaraa (2004), Bruce et Picard (2005) et Senbel (2006)

Modes/sources de financement	Transmission familiale	Transmission interne	Transmission externe
Don total des actions de l'entreprise	Oui	Non	Non
Don partiel des actions de l'entreprise	Oui	Non	Non
Gel successoral	Oui	Non	Non
Remboursement avec les bénéfices futurs	Oui	Oui	Oui
Épargne personnelle	Oui	Oui	Oui
Emprunt bancaire	Oui	Oui	Oui
Capital amical (Love Money)	Oui	Oui	Oui
Salaire versé au prédécesseur/cédant après son départ	Oui	Oui	Oui
Prêt personnel consenti par le prédécesseur/cédant	Oui	Oui	Oui
Société de capital de risque	Oui	Oui	Oui
Programmes gouvernementaux	Oui	Oui	Oui
Banque de développement du Canada	Oui	Oui	Oui
Capital de vente aux entreprises	Oui	Oui	Oui
Hypothèque	Oui	Oui	Oui
Balance de vente (crédit vendeur)	Non	Oui	Oui
Financement subordonné	Oui	Oui	Oui

Source : Fecteau (2008).

Considérant les particularités du financement en contexte de transmission, un des problèmes majeurs rencontrés dans la majorité des cas est l'absence de ressources financières suffisantes pour acquitter le prix de vente et l'absence d'éléments d'actifs pour servir de garanties pour un emprunt (St-Cyr et al., 2005, cités dans Cadieux et Brouard, 2009). Essentiellement, il existe trois principaux éléments auxquels le ou les repreneur(s) peuvent avoir recours et qui constituent un montage financier typique. Selon Senbel et St-Cyr (2006), le successeur/repreneur doit tout d'abord posséder des liquidités totalisant 20 % à 30 % de la transaction totale et qui constitueront la mise de fonds. Dans un deuxième temps, l'emprunt bancaire classique ou l'hypothèque, représente environ 40 % à 50 % du financement de la transaction. Finalement, le crédit vendeur est le dernier élément du montage financier. Il correspond au montant que le prédécesseur/cédant accepte de recevoir ultérieurement, souvent égal au montant de la mise de fonds initiale (20 % à 30 %) et sur lequel le successeur/repreneur paie des intérêts.

Selon St-Cyr et al. (2005, cités dans Cadieux et Brouard, 2009), les liens familiaux ou personnels qu'entretiennent un successeur/repreneur et son prédécesseur/cédant peuvent être déterminants dans l'aspect du financement. En effet, ils peuvent soit amener le prédécesseur/cédant à être plus flexible face à une éventuelle absence de ressources financières en permettant d'étaler dans le temps son désengagement ou, au contraire, ils peuvent l'amener à opter pour une transmission externe et un repreneur qui dispose de ressources financières suffisantes.

Tout comme l'aspect financier, le processus de la transmission en général présente plusieurs facteurs qui peuvent intervenir dans sa réussite. La prochaine section fait d'ailleurs état des 4 principaux facteurs de réussite de la transmission recensés dans la littérature.

1.3 FACTEURS DE RÉUSSITE DE LA TRANSMISSION

La transmission d'une PME est loin d'être un processus simple. De nature complexe, il s'agit d'une phase très risquée du cycle de vie des entreprises (OSEO, 2005). En effet, dans une enquête menée par OSEO (2005) auprès de plus de 3000 PME françaises ayant vécu une transmission, les auteurs ont dénombré plus d'une transmission sur 5 s'échouant avant 6 ans. Même si cette étude ne prétend pas être représentative de l'ensemble des transmissions en France, le taux d'échec de transmission évoqué dans ce rapport est tout de même non négligeable.

Bien que le processus de transmission des PME soit critique pour la survie de celles-ci, il est possible de soulever dans la littérature quelques facteurs clés de réussite aidant grandement à le franchir. Les principaux facteurs de réussite tels le

processus d'accompagnement, la préparation du successeur/repreneur, les activités de planification et l'utilisation des ressources externes sont d'ailleurs présentés subséquentement.

1.3.1 Processus d'accompagnement

Le retrait officiel du prédécesseur/cédant n'est pas aussi simple qu'il ne le laisse paraître. Alors que la majorité des gens ayant connu une longue carrière rêve d'une retraite paisible, bien souvent les propriétaires dirigeants ont de la difficulté à céder les rênes à autrui. En effet, le principal frein à la préparation et à l'achèvement du processus de transmission découle de la difficulté à lâcher prise du prédécesseur/cédant étant donné son fort degré d'attachement à son entreprise (Cadieux, 2004; Cadieux et Brouard, 2009). Cela est compréhensif étant donné que pour ce dernier, quitter la direction de son entreprise revient à confier la plus grande partie de son patrimoine à une autre personne. Il semblerait qu'un entrepreneur se distançant de son entreprise et qui possède de nombreux champs d'intérêts autres que la gestion de cette dernière réussirait davantage à se désengager, du moins émotionnellement (Cadieux, 2004; Kets de Vries, 1977; SADC Bellechasse-Etchemins, 2008). Selon LeBreton-Miller et al. (2004), la sortie du prédécesseur de l'entreprise est facilitée lorsque ce dernier l'a bien planifiée et qu'il possède une vision positive de son avenir à l'extérieur de celle-ci.

Cela dit, l'accompagnement du successeur/repreneur par le prédécesseur/cédant lors du processus de transmission est une des façons de prévenir l'échec (Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2005; OSEO, 2005). Effectivement, selon Richer et al., (2004), il semblerait qu'un retrait graduel du prédécesseur/cédant (désengagement) soit favorable au transfert de la direction. En effet, tel que discuté à la section 1.1, la période de cohabitation que vivent le prédécesseur/cédant et le successeur/repreneur est une étape importante du processus

de transmission puisqu'elle permet un transfert en termes de responsabilités, de connaissances, de pouvoirs, du savoir-faire managérial, technique et stratégique (Cadieux et Brouard, 2009). Ainsi, les risques d'échec liés à l'interruption de cette période de cohabitation due à un départ précipité du prédécesseur/cédant en raison de maladie ou de décès par exemple, sont élevés. OSEO (2005) est du même avis et prétend qu'une entreprise au sein de laquelle le prédécesseur/cédant accompagne le successeur/repreneur présente deux fois moins de risques d'échec que les entreprises n'effectuant pas cet accompagnement.

1.3.2 Préparation du successeur/repreneur

Parmi les facteurs de réussite de la transmission mentionnés dans la littérature, plusieurs auteurs citent la préparation du successeur/repreneur (Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; OSEO, 2005). Selon Cadieux et Brouard (2009), cette préparation du successeur/repreneur se caractérise par 3 éléments : sa formation, ses expériences de travail et son accompagnement.

D'autres auteurs sont aussi de cet avis dont Richer et al., (2004) et Morris et al., (1996) qui affirment qu'une formation universitaire adéquate est un des facteurs de succès influençant le succès d'une transmission. Pour Chrisman et al., (1998, cités dans Cadieux et Brouard, 2009), cette formation permettrait au successeur/repreneur de développer des compétences en résolution de problèmes, compétences qui seront sans doute utiles ultérieurement dans sa carrière. De leur côté, LeBreton-Miller et al. (2004) affirment que le niveau d'éducation du successeur est positivement corrélé à une transmission en douceur et à une performance de l'entreprise après la transmission.

Outre la formation du repreneur, son expérience professionnelle renseigne sur sa capacité future à gérer les opérations de l'entreprise. Ce facteur semble tout aussi important pour Richer et al., (2004) qui prétendent qu'une assez longue expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise est un facteur de réussite. OSEO (2005) est également de cet avis et prétend que la situation professionnelle antérieure du successeur/repreneur est un facteur clé pour le succès d'une transmission. Cette expérience acquise à l'extérieur de l'entreprise permettrait au successeur/repreneur, selon Chrisman et al., (1998), cités dans Cadieux et Brouard (2009), de développer sa propre identité. Parallèlement, les résultats d'une enquête menée par Plante et Grisé (2005) auprès de 29 dirigeants de PME familiales québécoises démontrent qu'une expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale est bien perçue par les employés lorsqu'elle est en relation avec les tâches à accomplir par le successeur ou qu'elle est reliée au secteur d'activité de l'entreprise. Pour leur part, Deschamps et Paturel (2005) affirment que le type d'entreprise dans lequel le repreneur a une expérience professionnelle est déterminant; le repreneur qui a une expérience dans de grands groupes aura plus de difficultés à gérer le quotidien d'une PME reprise.

Selon les résultats d'une étude menée par OSEO en 2005, plus le repreneur connaît l'entreprise, plus les chances de réussite de la transmission sont élevées. L'organisme avance même que le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales et qu'un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe. En d'autres mots, lorsque le repreneur connaît l'entreprise reprise, ses défis, son environnement, qu'il soit un descendant du propriétaire dirigeant ou un ancien salarié, le risque d'échec de la transmission est diminué du tiers. La connaissance du secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise par le successeur/repreneur est donc un autre facteur incontestable de succès selon OSEO (2005). Avoir dirigé une entreprise faisant partie du même secteur d'activité que l'entreprise reprise augmente les chances de réussite. Au contraire, une simple expérience de management dans un autre secteur d'activité ne serait pas suffisante pour assurer le succès d'une transmission : la méconnaissance du secteur d'activité augmente les risques d'échec de 50 %. Voilà pourquoi la reprise

par un candidat œuvrant dans un autre secteur d'activité est deux fois plus risquée que la reprise par un du même secteur.

Finalement, la préparation du successeur/repreneur est aussi caractérisée par son accompagnement que ce soit par le prédécesseur/cédant ou par toutes autres personnes-ressources de confiance. Selon Cadieux et Brouard (2009), cet accompagnement permettrait au successeur/repreneur de développer des compétences dont il aura besoin ultérieurement pour diriger efficacement la PME qu'il désire reprendre. Picard et Thévenard-Puthod (2006), cités dans Cadieux et Brouard (2009), ajoutent même que plus le successeur/repreneur est accompagné en amont du processus de transmission, plus grandes sont les chances de réussite.

1.3.3 Activités de planification

La planification du processus de transmission est un exercice considéré comme un atout pour assurer la survie des PME (Richer et al., 2004). Plus précisément, l'élaboration d'un plan de relève est une des activités les plus pertinentes pour réaliser une préparation complète et être fin prêt à parcourir le processus complexe qu'est la transmission. Le plan de relève est un document stratégique qui établit un processus spécifique en prévision du départ du propriétaire dirigeant d'une entreprise. Ce plan décrit les étapes à suivre dans le but de transférer les responsabilités de gestion ainsi que les droits de propriété détenus par le propriétaire dirigeant (McGowan, Weigl, Wilton et Aldridge, 2007).

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la planification du processus de transmission pour assurer la pérennité des entreprises (FCEI, 2004; Richer et al., 2004; McGowan et al., 2007; Meier et Schier, 2008). De son côté, la FCEI (2004) définit un bon plan de relève comme étant l'outil qui permet d'officialiser le

processus de transmission, de définir et de mettre en place les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs de toutes les parties concernées. Dans un rapport de recherche présenté en 2006, la FCEI prétend qu'un plan de relève bien élaboré permet entre autres de protéger la stabilité financière et la valeur future de l'entreprise, de réduire les obligations fiscales qui risquent de découler d'un transfert de propriété, d'établir un échéancier pour le transfert de la propriété, de développer l'entreprise du point de vue de la part de marché, de la rentabilité et de la taille et, finalement, d'assurer une situation stable aux employés. Évidemment, étant composé de plusieurs étapes, ce plan demande beaucoup de temps et d'efforts; c'est d'ailleurs pourquoi les propriétaires dirigeants devraient débiter leur planification en amont du processus de transmission.

Même si les nombreux bénéfices d'une planification ont été exposés et que les avantages sont bien connus, un nombre insuffisant de propriétaires dirigeants de PME s'y adonnent. En effet, selon les résultats d'une étude menée par la FCEI (2006) auprès de 4311 propriétaires dirigeants de PME canadiennes, seuls 10 % des dirigeants de PME disposent d'un plan de relève formel alors que 38 % d'entre eux ont un plan de relève élaboré de manière informelle, c'est-à-dire sans document écrit. C'est donc dire que 52 % des propriétaires dirigeants de PME ne préparent aucun plan de relève. Parmi les 48 % de propriétaires dirigeants de PME ayant préparé un plan de relève (formel ou informel), la majorité a malheureusement négligé les aspects « non techniques » et ne prévoit que très peu de temps pour la formation de leur successeur/repreneur (FCEI, 2005). Effectivement, les résultats de cette étude démontrent que les propriétaires dirigeants de PME mettent plus l'accent sur les « aspects techniques » (financiers, fiscaux et juridiques) que sur les « aspects non techniques » (résolution de conflits, communication, fixation d'objectifs, formation du successeur/repreneur). C'est donc dire que les propriétaires dirigeants semblent accorder plus d'importance aux aspects s'apparentant au transfert de la propriété que ceux du transfert de la direction.

Finalement, la société d'aide au développement des collectivités (SADC Bellechasse-Etchemins, 2008), organisme financé par *Développement économique Canada*, affirme que les propriétaires dirigeants peuvent passer jusqu'à 80 000 heures de leur vie à développer leur entreprise, mais consacrent quelques heures seulement, lorsqu'ils le font, aux activités de planification de la transmission. Avec ces chiffres, on constate que les propriétaires dirigeants ne semblent pas accorder l'importance nécessaire à la planification du processus de la transmission, exercice pourtant considéré indispensable par la communauté scientifique et professionnelle pour assurer la survie des entreprises (Caisse de dépôt et de placement du Québec, 2007; FCEI, 2004; McGowan et al., 2007; Meier et Schier, 2008; Morris et al., 1996; Richer et al., 2004; Sharma et al., 2003).

1.3.4 Utilisation de ressources externes

Afin d'éviter une situation qui pourrait s'avérer difficile pour l'entreprise et son dirigeant, mieux vaut s'entourer de personnes ressources qualifiées et expérimentées. Selon Richer et al., (2004), l'apport de personnes ressources extérieures spécialisées est utile pour soutenir adéquatement le dirigeant dans plusieurs aspects du transfert. En effet, en étudiant de plus près le processus de planification de la relève, on remarque que l'utilisation de différentes ressources externes est fortement suggérée, voire citée comme étant un facteur clé de succès de la transmission d'une PME (Cadieux et Brouard, 2009; Caisse de dépôt et de placement du Québec, 2007; Christensen et Klyver, 2006; FCEI, 2004; Raymond, Blili et El Alami, 2004; Richer et al., 2004; Venter et Boshoff, 2007).

Certains chercheurs suggèrent effectivement que l'utilisation de ressources externes et des structures de gouvernance tels que le conseil de famille et le conseil d'administration jouent un rôle important dans le succès de la planification de la transmission (Venter et Boshoff, 2007). Malgré ces observations, très peu de

propriétaires dirigeants comprennent les avantages de solliciter l'expertise de gens à l'externe, ce qui expliquerait leur faible utilisation (Venter et Boshoff, 2007).

À la lecture de ce chapitre, on comprend mieux la complexité du processus de transmission, et ce, peu importe la stratégie employée. En effet, le temps et l'argent investis par le propriétaire dirigeant, les différentes étapes à suivre dans chacun des deux types de transfert, les multiples facteurs à prendre en considération, la lourdeur de la planification et l'omniprésence des réflexions rendent ce processus laborieux pour toute personne non expérimentée ou mal entourée.

En parcourant la documentation sur la transmission, on constate que certains facteurs sont considérés, par la communauté scientifique, comme étant des facteurs de réussite de la transmission. Parmi ceux-ci, notons l'utilisation des ressources externes. Alors que l'on connaît les difficultés rencontrées par les propriétaires dirigeants lors de la transmission de leur entreprise et que l'on sait qu'une utilisation de ressources externes spécialisées faciliterait ce processus, pour quelles raisons le taux d'utilisation de ces ressources est-il si faible? Les propriétaires dirigeants connaissent-ils vraiment la panoplie de ressources externes disponibles sur le marché? Les services offerts par les ressources externes sont-ils adaptés aux besoins des propriétaires dirigeants de PME? Les conseils prodigués sont-ils réellement orientés en fonction des objectifs de la PME cliente?

Le prochain chapitre, celui de la problématique spécifique de recherche, tente de répondre à ces questions. Pour ce faire, il présente les différents types de conseillers externes disponibles sur le marché, le contexte de la consultation dans les PME et les différentes facettes de la relation existant entre les services de consultation offerts et les propriétaires dirigeants de PME. Ce chapitre dresse aussi un portrait de l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises et présente l'objectif spécifique de la présente recherche.

Chapitre II

Problématique spécifique de recherche

Contrairement à d'autres disciplines, celle du conseil n'a pas de normes ou de standards; n'importe qui peut se munir du titre de consultant et offrir des services de conseil en management (Raymond et al., 2004). Il est donc important en tant que PME, d'autant plus lors du processus de transmission, de savoir repérer les bonnes personnes ressources afin de tirer profit de leurs connaissances et de leurs expériences pour ainsi mieux aller de l'avant.

2.1 TYPES DE CONSEILLERS

Selon Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2004) et Cadieux et Brouard (2009), il y a deux types distincts de conseillers externes, soit ceux qui se préoccupent du contenu et ceux qui s'occupent du processus. Dans le premier cas, les conseillers se consacrent à la nature du problème à résoudre ainsi qu'à apporter des solutions envisageables. Cette catégorie de conseillers est composée entre autres de comptables, de fiscalistes, d'avocats, de notaires, de planificateurs financiers, de courtiers en assurances et de banquiers. Ces conseillers sont donc des experts dans leur champ d'intérêt respectif et peuvent venir en aide aux propriétaires dirigeants en partageant leur expertise. Le deuxième type de conseillers se préoccupe spécifiquement d'aider le propriétaire dirigeant à gérer une démarche qui guidera les personnes concernées dans un processus de changement. On compte parmi eux les psychologues industriels, les psychologues de la famille et les conseillers en entreprises familiales.

Par exemple, en contexte d'entreprise familiale, on s'entend pour dire que les conseillers doivent utiliser un type d'intervention spécifique et différent des autres entreprises en raison des trois sous-systèmes en constante interrelation. En effet, il existe des conseillers spécialisés pour soutenir les entreprises familiales dans leurs démarches de transmission. Ceux-ci se distinguent des autres types de conseillers du fait qu'ils œuvrent au sein de trois sous-systèmes, soit la famille, l'entreprise et la propriété. La *figure 5*, inspirée de Cadieux et Brouard (2009), illustre que les conseillers en entreprises familiales travaillent là où les problèmes liés à l'interaction des sous-systèmes se font sentir.

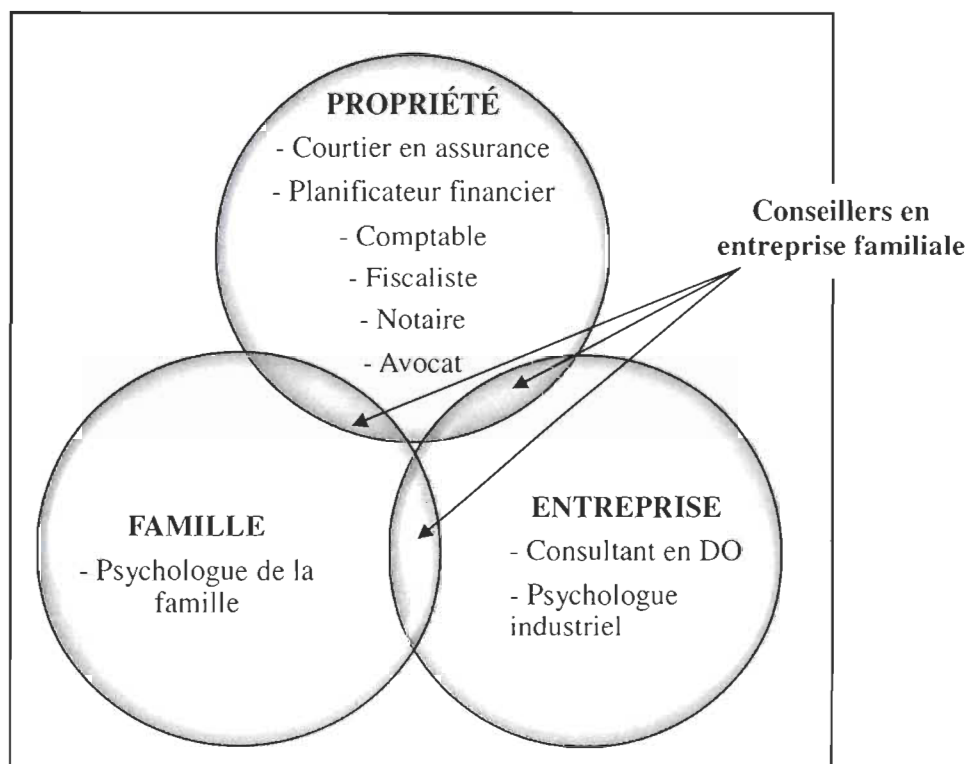


Figure 5. Les axes d'intervention du conseiller en entreprise familiale.

Inspirée de : Cadieux et Brouard (2009).

Pour les fins de ce travail, c'est le terme « ressources externes » qui sera employé pour désigner tous les types de conseillers pouvant être utilisés par les

propriétaires dirigeants lors du processus de transmission; autant ceux qui se préoccupent du contenu que ceux qui s'occupent du processus. Ce terme sera utilisé au même titre que Raymond et al., (2004), soit en tant que service professionnel fourni par des personnes qualifiées et indépendantes qui font du conseil leur métier de base. Par « professionnels », on entend des conseillers affiliés à des entreprises ou organismes de conseil reconnus, ou des personnes possédant à la fois une qualification universitaire et une expérience reconnue dans la consultation (Raymond et al., 2004).

2.2 LA CONSULTATION DANS LES PME

On dit souvent que les propriétaires dirigeants de PME sont peu conscients qu'il existe autant de types de conseillers, qu'ils sont sceptiques de leur valeur et qu'ils ne veulent tout simplement pas faire affaires avec des conseillers externes (Ramsden et Bennett, 2005). Pourtant, suite à une enquête dans laquelle étaient étudiées les interactions entre 27 PME et 8 conseillers externes sur une durée de 3 ans, Christensen et Klyver (2006) prétendent que la consultation par les PME augmente autant la performance que la survie de celles-ci et que cette relation d'aide ajoute de la valeur à la société en termes de développement économique. Parallèlement, Day, Reynolds et Lancaster (2006) prétendent que les relations qu'entretiennent les PME avec des conseillers peuvent être critiques à leur succès.

En 2006, Berry, Sweeting et Goto ont mené une enquête auprès de 140 PME de la région de Manchester au Royaume-Uni. Cette étude a, entre autres, permis de découvrir que les PME dont les propriétaires dirigeants étaient de grands utilisateurs de conseillers externes étaient aussi celles qui grandissaient le plus rapidement. La principale conclusion de cette enquête est qu'il existe réellement une relation entre les conseillers et la croissance des PME. Les auteurs n'ont par contre pu établir la

causalité de cette relation; est-ce les entreprises en croissance qui sollicitent de l'aide externe ou est-ce cette aide externe qui provoque la croissance?

Une autre étude menée par Lewis, Massey, Ashby, Coetzer et Harris (2007) auprès de 51 PME en Nouvelle-Zélande a permis d'établir une certaine classification au niveau de l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants interrogés. L'enquête indique que les trois sources d'aide les plus souvent identifiées par les propriétaires dirigeants et traditionnellement associées aux PME sont : 1) les comptables, 2) les banquiers et 3) les avocats. Bien que ces résultats soient intéressants, ils ne sont toutefois pas spécifiquement reliés au processus de transmission d'une entreprise.

Autre point intéressant soulevé par Bennett (2007) qui mentionne que les attentes spécifiques des PME envers les différents services de consultation sont d'une importance cruciale lors du choix de ceux-ci et lors de l'évaluation des résultats obtenus suite au processus de consultation. Selon lui, la satisfaction (ou l'insatisfaction) est donc le principal indicateur utilisé. Bennett affirme que les attentes des PME influencent grandement l'évaluation que celles-ci font des résultats obtenus. En effet, si les attentes de la PME étaient très élevées et que suite à la consultation cette dernière n'a pas obtenu les résultats attendus, elle sera insatisfaite. À l'inverse, si l'entreprise n'avait pas d'attentes trop élevées et que les résultats obtenus les ont dépassées, elle sera très satisfaite. Cet auteur conclut qu'il est impossible d'évaluer objectivement la satisfaction des PME face aux services de consultation si leurs attentes ne sont pas prises en considération.

2.3 ÉCART ENTRE PME ET CONSEILLER

Selon Raymond et al., (2004), il existe un écart entre l'offre du conseiller et les besoins de la PME étant donné que la consultation s'est surtout développée pour et autour de la grande entreprise. Bien que se trouvant dans le même contexte de complexité, de mondialisation et d'économie du savoir, la PME et la grande entreprise perçoivent ce contexte, l'interprètent et y réagissent différemment. La non-prise en compte de ces différences pourrait amener un conseiller ancré dans l'esprit de la grande entreprise à mal comprendre la réalité de la PME et donc, à mal conseiller l'entreprise.

Monsted et Fredens (1995), cités dans Christensen et Klyver (2006), sont également de cet avis. Ils montrent clairement que les PME et les conseillers ne sont pas du tout sur la même longueur d'ondes. En effet, selon eux, les propriétaires dirigeants de PME croient que les services d'un conseiller sont trop dispendieux, qu'ils ne conviennent pas aux standards professionnels attendus et que les conseillers montrent un manque d'expérience dans la situation spécifique dans laquelle ils se trouvent, soit en contexte de PME. D'autre part, les conseillers constatent trop souvent que les PME sont incapables d'agir comme des contreparties professionnelles dans le processus de consultation. Selon eux, elles manquent de perspective stratégique et se concentrent sur des problèmes de second ordre plutôt qu'aux réels problèmes d'importance selon l'avis du conseiller.

2.4 LES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DE PME ET L'UTILISATION DE RESSOURCES EXTERNES EN TRANSMISSION

Tel que discuté à la section 1.3, la stratégie de sortie du propriétaire dirigeant se révèle bien souvent la transaction financière et émotionnelle la plus complexe à négocier. En raison de cette complexité, certaines ressources externes à l'entreprise sont nécessaires. Il existe plusieurs conseillers qui peuvent intervenir, et ce, à différents moments lors de la planification du processus de la transmission (Lescarbeau et al., 2004). Il est important de mentionner que les différents conseillers ont chacun leur raison d'être ainsi que leur propre champ d'intérêt, tel que le précisent Cadieux et Brouard (2009). Certains conseillers interviendront plutôt lors du transfert de la propriété alors que d'autres lors du transfert de la direction. Le Tableau 6 de la page suivante présente donc les différents conseillers pouvant intervenir lors d'un transfert d'entreprise ainsi que la nature de leurs conseils.

Tableau 6

La nature des interventions ou conseils selon les professionnels

Conseillers	Nature des conseils
TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ	
Comptable agréé	• Préparer et vérifier les états financiers de l'entreprise; • Préparer un bilan personnel pour les individus; • Effectuer une vérification diligente lors de l'achat/vente; • Évaluer et comparer les performances de l'entreprise; • Conseiller sur les sources de financement; • Évaluer l'entreprise.
Fiscaliste	• Évaluer les conséquences fiscales des transactions envisagées; • Suggérer des moyens de réduire le fardeau fiscal; • Effectuer une planification successorale et de la retraite.
Juriste, avocat, notaire	• Informer des aspects juridiques des actions posées ou à poser; • Rédiger des contrats; • Formaliser légalement les décisions prises.
Banquier	• Conseiller sur les sources de financement; • Fournir du financement.
Courtier en assurances	• Évaluer et combler les besoins d'assurances pour payer les impôts au décès ou pour racheter les parts des partenaires à leur décès ou pour amoindrir le niveau de risque.
Planificateur financier	• Conseiller sur les questions concernant la retraite et le patrimoine; • Préparer un bilan personnel pour les individus; • Préparer et implanter la planification financière personnelle.
TRANSFERT DE LA DIRECTION	
Coach ou mentor	• Accompagner les protagonistes dans leurs démarches respectives (personnelles et professionnelles); • Encourager la bonne communication entre les parties.
Conseiller en management	• Évaluer les processus de gestion; • Fournir des conseils d'affaires sur la gestion de l'entreprise.
Conseiller en gestion des ressources humaines	• Évaluer les besoins du personnel; • Fournir des conseils sur la rémunération des individus; • Fournir des conseils sur la répartition des tâches ou sur les procédures de dotation ou d'embauche de personnel.
Conseiller en développement organisationnel	• Fournir des conseils sur la manière d'amener le changement dans l'organisation (mise en place du candidat à la relève, annonce aux employés et aux parties prenantes).
Psychologue industriel	• Déterminer et évaluer les compétences des candidats à la relève; • Intervenir dans les plans de formation ou de carrière des candidats à la relève.
Psychologue de la famille	• Intervenir auprès d'un ou de plusieurs membres de la famille; • Aider dans la gestion des conflits familiaux; • Faciliter la communication entre les membres de la famille.
Psychologue personnel	• Faciliter le processus de désengagement du prédécesseur/cédant et la mise en poste du successeur/repreneur.

Source : Cadieux et Brouard (2009).

Même si les différentes ressources externes en matière de transmission d'entreprise sont identifiées, on en connaît encore bien peu sur les habitudes de consultation des propriétaires dirigeants des PME. À ce sujet, une étude a été menée en 2005 par la FCEI auprès de 4311 PME canadiennes à savoir quels sont les professionnels ayant contribué à l'élaboration d'un plan de relève. Les résultats révèlent que les comptables sont les professionnels les plus sollicités pour la préparation du plan de relève, avec 59 %. Les avocats suivent avec 37 %, les conseillers financiers avec 17 %, les banquiers avec 7 % et finalement les courtiers en assurances avec 6 %.

Dans un même ordre d'idée, une étude menée par Cadieux et Morin ayant pour objectif de dresser un portrait des différentes ressources externes utilisées par des dirigeants d'entreprises ayant l'expérience d'au moins une transmission ou une reprise d'entreprise a été effectuée en 2008. Cette enquête a été menée auprès d'entreprises québécoises manufacturières et/ou de service vivant, ayant vécu ou prévoyant vivre sous peu une transmission, et ce, selon deux perspectives : celle du prédécesseur/cédant et celle du successeur/repreneur. Les principaux résultats de cette étude montrent que les conseillers étant identifiés par Cadieux et Brouard (2009) (Tableau 6) comme une aide au transfert de la propriété présentent des taux d'utilisation plus élevés que ceux des conseillers identifiés comme une aide au transfert de la direction. C'est donc dire que les propriétaires dirigeants interrogés pour les fins de cette recherche utilisent davantage les services des conseillers en matière de transfert de propriété qu'en matière de transfert de direction. En effet, en ordre d'importance, ce sont, le comptable agréé, le fiscaliste, le notaire, le banquier, l'avocat, le courtier en assurances et le planificateur financier qui sont le plus souvent impliqués dans les dossiers de transmission. Viennent ensuite, le coach/mentor, le conseiller en management, le conseiller en gestion des ressources humaines, le conseiller gouvernemental, le conseiller en développement organisationnel, le psychologue industriel, le psychologue personnel et le psychologue de la famille.

La *figure 6* qui suit présente le taux d'utilisation de chacune des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés, qu'ils soient prédécesseurs/cédants ou successeurs/repreneurs. Il est à noter qu'aucune distinction n'a été faite quant aux stratégies de transmission choisies ; c'est donc dire que les résultats présentés dans la figure qui suit représentent l'ensemble des stratégies de transmission.

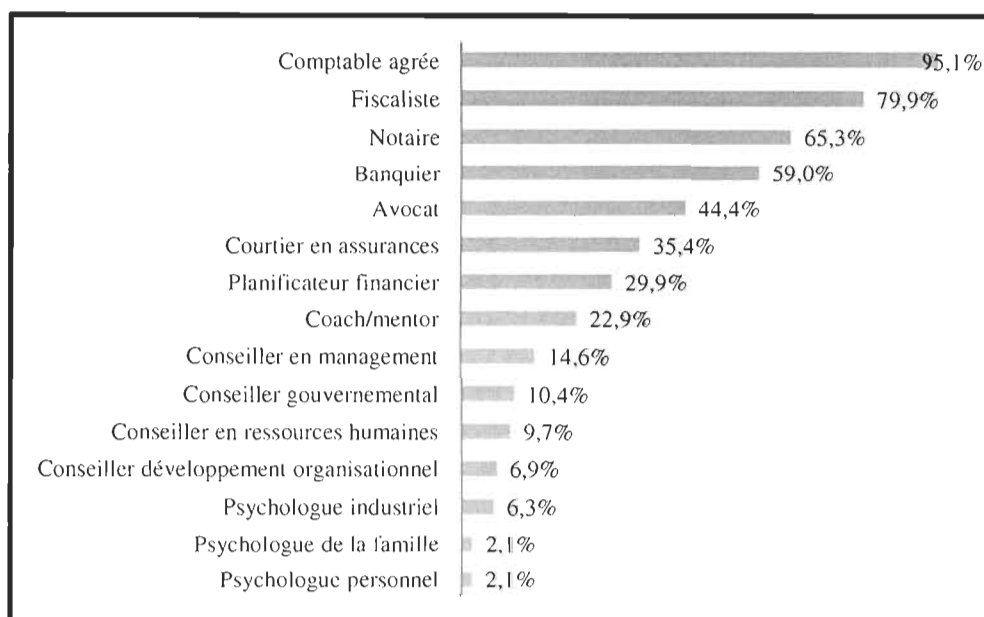


Figure 6. Taux d'utilisation des différentes ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises préoccupés par le processus de transmission de leur entreprise.

Source : Cadieux et Morin (2008).

On remarque, grâce à la *figure 6*, que les 5 ressources externes les plus utilisées par les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés sont, dans l'ordre, le comptable, le fiscaliste, le notaire, le banquier et l'avocat. Ces résultats sont semblables à ceux obtenus dans l'étude effectuée par la FCEI en 2005. Les deux conseillers faisant partie des professionnels ayant le plus contribué à l'élaboration d'un plan de relève selon la FCEI et qui ne figurent pas parmi les 5 ressources

externes les plus sollicités dans l'étude de Cadieux et Morin (le courtier en assurance et le planificateur financier) apparaissent respectivement au septième et huitième rang avec un taux d'utilisation de 35,4 % et 29,9 %, ce qui n'est tout de même pas négligeable. De plus, en comparant les deux études, une observation intéressante est à noter; tous les taux d'utilisation présentés dans la *figure 6* sont plus élevés que ceux présentés dans l'étude de la FCEI. Cette hausse des taux d'utilisation serait-elle un signe que l'utilisation de certaines ressources externes gagne en popularité au fil des ans ou est-ce simplement dû aux différences d'échantillonnage?

2.5 OBJECTIF SPÉCIFIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Si on en connaît peu en matière d'habitude de consultation de ressources externes en contexte de transmission de PME, on en connaît encore moins en ce qui concerne les différences au niveau des habitudes de consultation d'une stratégie de transmission à l'autre.

En réalisant la revue de la documentation, quelques constatations intéressantes sont ressorties. D'abord, on remarque que bien que les trois stratégies de transmission aient pour objectif commun la passation de l'entreprise à une tierce personne, elles présentent néanmoins des caractéristiques spécifiques et possèdent des particularités qui leur sont propres. La recension des écrits a permis d'élaborer un tableau synthèse (Tableau 4) montrant les principales distinctions entre les trois stratégies de transmission, et ce, à l'aide de 7 facteurs différents. Ces derniers sont le temps, les conflits potentiels, le partage d'informations, les modes de financement, les principaux objectifs, les principes forces et les principales faiblesses. Si les stratégies de transmission sont différentes les unes des autres de par leurs caractéristiques et leurs particularités, est-il permis de croire que leurs besoins

respectifs en termes de ressources externes sont différents? Par exemple, selon Fecteau (2008), les modes de financement de la relève des entreprises sont différents que la transmission soit familiale, interne ou externe. Ainsi, si les propriétaires dirigeants optent pour un mode de financement différent dépendamment que la stratégie de transmission choisie soit familiale, interne ou externe, pouvons-nous croire que ces derniers auront recours aux mêmes types de conseillers en matière de transfert de la propriété?

Finalement, il est également intéressant de constater que l'utilisation des ressources externes est considérée par plusieurs auteurs comme étant un facteur clé de succès du processus de transmission d'une entreprise, mais que la majorité des gens concernés ne semblent pas les connaître ou du moins ne les utilisent pas en grand nombre (Ramsden et Bennett, 2005). Est-il donc juste d'affirmer que les habitudes de consultation des propriétaires dirigeants de PME ne sont pas optimales ?

De manière plus approfondie, l'objectif spécifique de cette recherche est **d'identifier et de comparer les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission.** On cherche donc à savoir si les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants sont différentes dépendamment que la transmission soit familiale, interne ou externe.

Le prochain chapitre, celui de la méthodologie, présente la stratégie de recherche, l'échantillon de l'étude maîtresse et de la présente étude ainsi que les méthodes d'analyse employées pour atteindre l'objectif de recherche fixé.

Chapitre III

Méthodologie de la recherche

Ce chapitre expose la méthodologie suivie pour atteindre les objectifs de recherche fixés. Pour ce faire, il présente successivement la stratégie de recherche, l'échantillon et les méthodes d'analyse utilisées.

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'objectif spécifique de cette recherche est d'identifier et comparer les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission, soit familiale, interne ou externe.

Cette recherche repose sur les données recueillies par le biais de l'étude sur les habitudes d'utilisation des ressources par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs menée par Louise Cadieux et Martin Morin, membres de l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ce sont donc des données secondaires qui ont servi pour fins d'analyse de la présente recherche. Afin de faciliter la compréhension des lecteurs dans les pages qui suivent, la recherche effectuée par ces deux chercheurs sera appelée « étude maîtresse ».

3.2 ÉCHANTILLON

Puisque ce sont des données secondaires qui ont servi pour fins d'analyse statistique dans le cadre de cette présente étude et afin de faciliter la compréhension

des lecteurs, l'échantillon de l'étude maîtresse est présenté succinctement suivi de l'échantillon de la présente étude.

3.2.1 Échantillon de l'étude maîtresse

Dans un souci du maintien de la vitalité du tissu économique des régions du Québec, les entreprises ayant à leur emploi un minimum de cinq personnes ont été principalement recherchées (Cadieux et Morin, 2008). Ensuite, toujours dans le but d'atteindre les objectifs fixés pour cette étude, les entreprises œuvrant dans les secteurs manufacturiers et/ou de service et dans lesquelles les propriétaires dirigeants vivent, ont vécu ou prévoient vivre sous peu une expérience de transmission ou de reprise ont été ciblées.

Au total, 1857 entreprises ont été sollicitées. Il est important de mentionner que les entreprises ciblées ont été identifiées à partir de cinq sources différentes. Dans un premier temps, l'aide des « intervenants relève » des régions, qui sont aussi conseillers pour le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ont été d'une grande aide. Dans un deuxième temps, les répertoires Scott et ICRIQ ainsi que les listes fournies par certaines sociétés de développement économique ont été utiles pour repérer, de manière aléatoire, des entreprises supposément préoccupées par la problématique de la transmission. Finalement, quelques contacts de la chercheuse principale (Cadieux) œuvrant depuis plusieurs années dans le domaine de la transmission et de la relève d'entreprises ont aussi été sélectionnés aléatoirement.

Des 1857 entreprises sollicitées, seulement 195 d'entre elles ont retourné leur questionnaire. Suite à leur réception, les questionnaires ont tous été examinés afin d'en vérifier la validité. Cette étape a permis de constater que plusieurs propriétaires dirigeants avaient mal complété le questionnaire soit en omettant de répondre à des

questions, soit en n'étant pas assez précis dans l'élaboration de certaines réponses nécessaires à une bonne analyse des données. Étant dans l'impossibilité de faire un suivi auprès de ceux-ci puisque l'enquête était faite sur une base anonyme, ces questionnaires ont été retirés du lot. Cette portion représentait malheureusement le quart des questionnaires reçus (49/195). C'est donc dire que seulement 146 questionnaires ont pu être analysés, ce qui explique le faible taux de réponse de 7,9%.

3.2.2 Échantillon de la présente étude

Afin d'arriver à l'objectif fixé dans la présente recherche, il fallait pouvoir classer les PME selon la stratégie de transmission qui avait été utilisée ou qui était envisagée. Pour ce faire, les questions 5 et 13 du questionnaire de recherche (Annexe A) ont principalement servi à cette fin. Les Tableaux 7 et 8 des pages suivantes présentent d'ailleurs les constats qui ont été faits suite à la classification des réponses obtenues.

Tel qu'énoncé dans le Tableau 7, la question 5 qui s'adressait aux successeurs/repreneurs, permettait de cerner la stratégie de transmission ayant eu lieu. Les choix de réponse 1, 2, 6 et 7 n'étaient pas utiles pour identifier la stratégie de transmission. Ce sont donc les troisième, quatrième et cinquième choix de réponse qui se sont avérés utiles pour les fins de classification. En effet, lorsque le troisième choix de réponse était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission externe avait été utilisée. Lorsque le quatrième choix de réponse était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission familiale avait été utilisée. Finalement, lorsque le cinquième choix de réponse était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission interne avait été utilisée.

Tableau 7

Identification de la stratégie de transmission ayant eu lieu par les
repreneurs/successeurs de PME québécoises interrogées

Q5. Indiquez comment vous êtes devenu(e) propriétaire de votre entreprise.	Familiale	Interne	Externe
1. Je l'ai fondée seul(e)	-	-	-
2. Je l'ai fondée avec un ou plusieurs partenaire(s)	-	-	-
3. Je l'ai achetée sans jamais avoir travaillé dans l'entreprise avant d'en faire l'acquisition	-	-	X
4. J'en ai fait l'acquisition après y avoir travaillé comme membre de la famille	X	-	-
5. J'en ai fait l'acquisition après y avoir travaillé comme employé(e) non membre de la famille	-	X	-
6. J'en ai hérité à la suite du décès de mon père ou de ma mère	-	-	-
7. J'en ai hérité à la suite du décès de mon (ma) conjoint(e)	-	-	-

Le Tableau 8 de la page suivante permet, à l'aide de la question 13, d'anticiper la stratégie de transmission envisagée par les prédécesseurs/cédants. Les choix de réponse 1, 2, 3 et 4 n'étaient pas utiles pour identifier la stratégie de transmission. Par contre, lorsqu'un des choix de réponse 5, 6, 7, 8 ou 9 était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission familiale était envisagée. Aussi, lorsqu'un des choix de réponse 11, 12, 13 ou 14 était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission interne était envisagée. Finalement, lorsqu'un des choix de réponse 15, 16, 17 ou 18 était sélectionné, on comprenait que la stratégie de transmission externe était envisagée.

Tableau 8

Identification de la stratégie de transmission envisagée par les prédécesseurs/cédants
de PME québécoises interrogées

Q13. Parmi les choix suivants, indiquez celui ou ceux qui correspond(ent) le mieux à la situation actuelle de votre entreprise.	Familiale	Interne	Externe
1. Il est encore trop tôt pour penser à la relève	-	-	-
2. Je n'ai pas d'enfants intéressé à prendre la relève	-	-	-
3. Mes enfants sont encore trop jeunes	-	-	-
4. Bien qu'ils soient en âge de le faire, aucun de mes enfants n'est intéressé	-	-	-
5. Un de mes enfants est identifié comme celui qui prendra la relève	X	-	-
6. Un de mes enfants est en formation dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève	X	-	-
7. Un de mes enfants occupe un poste de direction dans l'entreprise dans le but de prendre la relève	X	-	-
8. Un de mes enfants occupe le poste de PDG	X	-	-
9. Un gestionnaire professionnel est en poste en attendant que mes enfants soient prêts	X	-	-
10. Un gestionnaire professionnel est en poste jusqu'à ce que je trouve une relève intéressante et compétente	-	-	-
11. Un de mes employés non membre de la famille est identifié comme celui qui prendra la relève	-	X	-
12. Un de mes employés non membre de la famille est en formation dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève	-	X	-
13. Un de mes employés non membre de la famille occupe un poste de direction dans l'entreprise	-	X	-
14. Un ancien employé occupe le poste de PDG	-	X	-
15. Un individu qui n'est ni membre de la famille, ni employé est identifié comme celui qui prendra la relève	-	-	X
16. Un individu qui n'est ni membre de la famille, ni employé est en formation dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève	-	-	X
17. Un individu qui n'est ni membre de la famille, ni employé occupe un poste de direction dans l'entreprise	-	-	X
18. C'est un individu qui n'est ni membre de la famille, ni un ancien employé qui occupe le poste de PDG	-	-	X

Notons que dans la présente recherche, aucune distinction n'a été portée quant au statut des répondants (qu'ils soient prédécesseurs/cédants ou successeurs/repreneurs). Les réponses aux deux questions mentionnées ci-dessus ont donc été combinées et traitées de manière identique. Les questionnaires identifiés en tant que transmission familiale, soit via la question 5 ou la question 13, ont tous été regroupés. Il en a été de même pour les deux autres stratégies de transmission.

Suite à cette classification, on constate que l'échantillon est constitué de 87 PME (62 %) optant pour une transmission familiale, 31 PME (22 %) optant pour une transmission interne et 22 PME (16 %) optant pour une transmission externe. Notons que 6 PME n'ont pu être classées dans l'une ou dans l'autre des stratégies de transmission, puisqu'il était impossible de connaître celle effectuée ou envisagée (catégorie non exclusive). L'échantillon utilisé pour la présente recherche est donc composé de 140 PME. La *figure 7* ci-dessous illustre la répartition de cet échantillon.

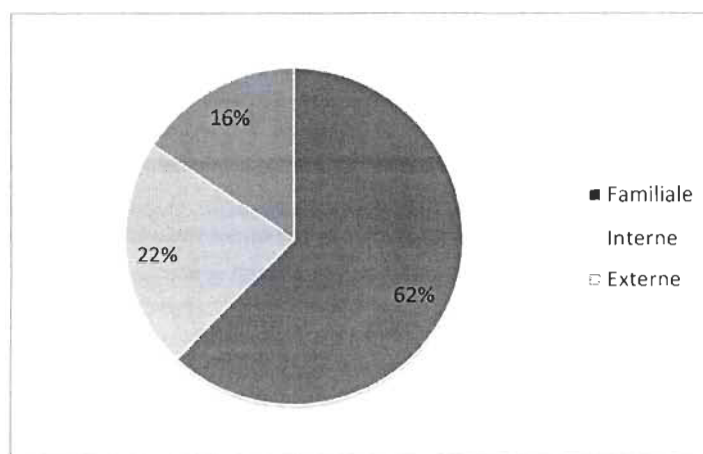


Figure 7. Proportion de chacune des trois stratégies de transmission dans l'échantillon.

De manière plus détaillée, les PME de l'échantillon optant pour une transmission familiale ont en moyenne été fondées en 1976; elles emploient en moyenne 80 personnes et ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 1 et 5 millions de dollars. Quant aux PME optant pour une transmission interne, elles ont été fondées en moyenne, en 1982. Elles emploient en moyenne 46 personnes et présentent un chiffre d'affaires qui se situe entre 1 et 5 millions de dollars. Finalement, les PME optant pour une transmission externe ont été fondées en moyenne en 1977. Elles emploient en moyenne 40 personnes et présentent un chiffre d'affaires qui se situe entre 1 et 5 millions de dollars. Le Tableau 9 qui suit présente ce portrait de l'échantillon. À l'aide des caractéristiques présentées dans ce tableau, on remarque que plus de la moitié de l'échantillon (87/140) est formée d'entreprises optant pour une stratégie de transmission familiale. De plus, ces mêmes entreprises sont pratiquement deux fois plus grandes en termes de nombre d'employés.

Tableau 9

Portrait de l'échantillon en fonction de la stratégie de transmission

	Stratégies de transmission		
	Familiale	Interne	Externe
Nombre d'entreprises	87	31	22
Année moyenne de fondation	1976	1982	1977
Nombre d'employés	80	46	40
Chiffre d'affaires	Entre 1 et 5 M\$	Entre 1 et 5 M\$	Entre 1 et 5 M\$

3.3 MÉTHODES D'ANALYSE

Cette section expose les méthodes d'analyse utilisées afin d'atteindre l'objectif spécifique de la présente recherche qui est d'identifier et de comparer les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission. Plus précisément, ces méthodes permettront de découvrir si les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants sont différentes dépendamment que la transmission soit familiale, interne ou externe.

Afin d'arriver à l'objectif fixé, une analyse statistique a été réalisée. Par définition, l'analyse statistique a pour objectif de décrire et de synthétiser les résultats de la recherche en analysant les variables une à la fois (D'Astous, 2005). Cette méthode était donc idéale pour les fins de cette recherche. De plus, les données intéressantes pour l'analyse étant de nature non métriques, la technique des distributions de fréquences était de mise.

Plusieurs analyses de fréquences ont donc été effectuées. Ces analyses ont permis de connaître les taux d'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises. Ensuite, dans le but d'identifier les différences significatives potentielles entre ces résultats, les tests de Pearson (χ^2) et de Fisher ont été utilisés. Théoriquement, le Test de Pearson (χ^2) a pour objectif de tester l'existence d'une relation entre des variables données (D'Astous, 2005). Plus précisément, il étudie l'intensité de la liaison qui peut exister entre des variables. On conclut donc que plus le résultat du test est grand, plus les variables mises en relation sont associées. Dans le cas qui nous intéresse, si les résultats du Test de Pearson sont plus grands que 0,05, cela signifie que les taux d'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants ne sont pas significativement différents d'une stratégie de transmission à l'autre. À l'opposé, si les résultats du test de Pearson sont

plus petits que 0,05, cela signifie que les écarts entre les taux d'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants d'une stratégie de transmission à l'autre sont significatifs. Le prochain chapitre présente les résultats obtenus de manière plus détaillée.

Chapitre IV

Résultats

4.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Puisque ce qui nous intéresse principalement est de savoir si les habitudes de consultation des ressources externes des propriétaires dirigeants sont différentes dépendamment que la transmission envisagée soit familiale, interne ou externe, il est nécessaire de présenter les taux d'utilisation des ressources externes en tenant compte de la stratégie de transmission utilisée ou envisagée par les propriétaires dirigeants. Le Tableau 10 de la page suivante fait d'ailleurs état du taux d'utilisation des différentes ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés, peu importe qu'ils soient prédécesseurs/cédants ou successeurs/repreneurs, selon la stratégie de transmission utilisée ou envisagée.

Tableau 10

Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) selon la stratégie de transmission effectuée ou envisagée

Ressources externes	Transmission Familiale	Transmission Interne	Transmission Externe	Test Chi ²
	N=87	N=31	N=22	
Comptable	96,6	93,5	85,0	0,135
Fiscaliste	83,9	77,4	80,0	0,703
Banquier	58,6	58,1	85,0	0,077
Notaire	66,7	71,0	60,0	0,720
Planificateur financier	31,0	32,3	30,0	0,985
Avocat	43,7	48,4	50,0	0,826
Courtier en assurances	35,6	51,6	45,0	0,271
Psychologue industriel	6,9	6,5	5,0	0,953
Psychologue de la famille	3,4	0,0	0,0	0,407
Psychologue personnel	3,4	0,0	0,0	0,407
Conseiller en management	16,1	12,9	15,0	0,913
Conseiller gouvernemental	6,9	19,4	15,0	0,130
Conseiller d'une institution financière	23,0	32,3	35,0	0,407
Conseiller en gestion des ressources humaines	11,5	6,5	15,0	0,603
Conseiller en développement ou changement organisationnel	10,3	6,5	5,0	0,657
Coach/mentor	19,5	32,3	35,0	0,188

Ce tableau montre que les 5 ressources externes les plus sollicitées par les propriétaires dirigeants lors d'une transmission familiale ou interne sont, dans l'ordre, les comptables, les fiscalistes, les notaires, les banquiers et les avocats. Une nuance existe et elle se situe au niveau de la stratégie de transmission externe. Bien que pour cette stratégie de transmission les 5 ressources externes les plus sollicitées soient les mêmes que pour les deux autres, l'ordre d'apparition de ces dernières est différent. En effet, les comptables et les banquiers figurent au premier rang avec chacun un taux d'utilisation de 85%, les fiscalistes apparaissent au deuxième rang avec 80%, les notaires au troisième rang avec 60% et les avocats au quatrième rang avec 50%.

À première vue, il ne semble pas y avoir de différence significative au niveau de l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants dépendamment de la stratégie de transmission utilisée, puisque les écarts entre les taux d'une stratégie de transmission à l'autre ne sont pas élevés. Afin de vérifier cette affirmation, un test de Pearson (χ^2) a été effectué.

Selon les résultats obtenus au Tableau 10, il n'y aurait pas de différence significative au niveau de l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises, et ce, indépendamment de la stratégie de transmission. L'absence de différence significative est, en soit, une observation intéressante, puisque cela prouve que les ressources externes sont utilisées de manière semblable pour chacune des trois stratégies de transmission, et ce, même si leurs particularités/caractéristiques respectives sont différentes, tel que présenté au Tableau 4 de la section 1.2.

Un seul résultat s'approche du seuil de 0,05 et il s'agit de celui des banquiers. Effectivement, le résultat de 0,077 au test de Pearson ne permet pas de conclure que les taux d'utilisation des banquiers sont significativement différents entre les trois stratégies de transmission, mais sème tout de même un doute. À l'aide des données recueillies, on voit que les propriétaires dirigeants effectuant une transmission externe utilisent plus les services d'un banquier que les propriétaires dirigeants effectuant une transmission familiale ou interne. Cette observation est d'ailleurs tout à fait en lien avec les particularités de cette stratégie de transmission énoncées plus tôt. En effet, la possibilité d'obtenir des informations essentielles relatives à l'entreprise étant assez improbable dû à l'absence de relation de confiance entre le cédant et le repreneur et puisque leur difficulté majeure est de s'entendre quant à la juste valeur marchande de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009), cela laisse croire que les conseils/services d'un banquier seront d'autant plus convoités. On suppose donc non seulement que l'expertise des banquiers est utile pour conseiller le

repreneur sur un éventuel montage financier, mais permet également de palier au manque d'information dû à l'absence de contact à l'intérieur de l'entreprise.

Bien que les tests statistiques effectués ne présentent pas de différence significative entre les trois stratégies de transmission, il serait intéressant de savoir si une différence significative existe entre deux stratégies de transmission à la fois. Le Tableau 11 ci-dessous présente donc les résultats obtenus lorsque les pourcentages d'utilisation de ressources externes de deux stratégies de transmission sont comparés (stratégie familiale vs stratégie interne, stratégie familiale vs stratégie externe et stratégie interne vs stratégie externe). Dans ce cas-ci, puisque la plupart des tableaux contiennent une fréquence théorique inférieure à 5 dans au moins une cellule, le test exact de Fisher était plus approprié que le test de Pearson (χ^2).

Tableau 11

Degré de signification des différences entre les pourcentages d'utilisation des ressources externes selon les stratégies de transmission (2x2)

Ressources externes	P(Fisher) Fam vs Int	P(Fisher) Fam vs Ext	P(Fisher) Int vs Ext
Comptable	0,606	0,078	0,369
Fiscaliste	0,422	0,741	1,000
Banquier	1,000	0,038	0,064
Notaire	0,823	0,608	0,545
Planificateur financier	1,000	1,000	1,000
Avocat	0,679	0,627	1,000
Courtier en assurances	0,138	0,452	0,776
Psychologue industriel	1,000	1,000	1,000
Psychologue de la famille	0,566	1,000	-
Psychologue personnel	0,566	1,000	-
Conseiller en management	0,778	1,000	1,000
Conseiller gouvernemental	0,078	0,364	1,000
Conseiller d'une institution financière	0,341	0,267	1,000
Conseiller en gestion des ressources humaines	0,730	0,706	0,369
Conseiller en développement ou changement organisationnel	0,725	0,684	1,000
Coach/mentor	0,212	0,147	1,000

Les résultats du test exact de Fisher sont considérés significatifs s'ils sont inférieurs à 0,05, ce qui est le cas pour une seule des ressources externes, et ce, entre les stratégies de transmission familiale et externe : le banquier. Ce résultat permet de mieux expliquer le résultat de 0,077 au test de Pearson du Tableau 10 puisqu'il permet d'identifier la source de la différence entre les trois stratégies de transmission. Selon les résultats obtenus au Tableau 11, la différence au niveau de l'utilisation des banquiers entre les stratégies de transmission interne et externe n'est pas significative, mais n'est pas très loin de l'être. En effet, avec le résultat de 0,064, on ne peut conclure que les propriétaires dirigeants effectuant une transmission externe utilisent davantage les services d'un banquier que ceux optant pour une transmission interne, mais aide également à comprendre le résultat de 0,077 au test de Pearson obtenu au Tableau 10.

Contrairement à ce que l'on peut comprendre des écrits de Cadieux et Brouard (2009) qui exposent qu'il existe deux types distincts de conseillers externes et que certains interviennent plutôt lors du transfert de propriété, alors que d'autres lors du transfert de la direction, le Tableau 12 de la page suivante montre que tous les conseillers sont utilisés par les propriétaires dirigeants lors des deux types de transferts.

Tableau 12

Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) par les propriétaires dirigeants de PME québécoises selon le type de transfert

Ressources externes	Transfert de la direction	Transfert de la propriété	Test-T (bilatéral)
Transfert de la propriété			
Comptable	68,6	83,0	0.004
Fiscaliste	44,4	69,3	0.000
Banquier	39,9	49,0	0.043
Notaire	39,9	56,9	0.000
Planificateur financier	17,6	24,8	0.034
Avocat	23,5	37,3	0.001
Courtier en assurances	20,9	30,1	0.019
Conseiller d'une institution financière	17,0	19,0	0.550
Transfert de la direction			
Psychologue industriel	5,2	2,0	0.059
Psychologue de la famille	2,0	1,3	0.319
Psychologue personnel	2,0	0,7	0.158
Conseiller en management	13,7	9,8	0.058
Conseiller gouvernemental	7,2	8,5	0.529
Conseiller en gestion des ressources humaines	8,5	4,6	0.058
Conseiller en développement ou changement organisationnel	7,8	3,9	0.014
Coach/mentor	19,0	15,7	0.226

En effet, malgré que tous les conseillers soient utilisés par les propriétaires dirigeants à un moment ou un autre au fil du processus de transmission, les ressources externes habituellement associées au transfert de la propriété que sont le comptable, le fiscaliste, le banquier, le notaire, le planificateur financier, l'avocat, le courtier en assurances et le conseiller d'une institution financière présentent des taux d'utilisation plus élevés lors de ce type de transfert que lors du transfert de la direction. Un test-t bilatéral a donc été effectué afin de savoir si ces taux sont significativement plus élevés. Les résultats obtenus ont permis de conclure que toutes les ressources externes associées au transfert de la propriété, excepté le conseiller d'une institution financière, présentent des différences significatives. C'est donc dire que les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés utilisent davantage

les ressources externes théoriquement associées au transfert de la propriété lors de ce transfert.

De plus, en observant les données du Tableau 12, on remarque que les taux d'utilisation des ressources externes habituellement associées au transfert de la direction que sont le psychologue industriel, le psychologue de la famille, le psychologue personnel, le conseiller en management, le conseiller gouvernemental, le conseiller en gestion des ressources humaines, le conseiller en développement/changement organisationnel et le coach/mentor sont généralement plus élevés lors de ce transfert que lors du transfert de la propriété. Les résultats obtenus au test-t bilatéral ont permis de conclure que seul le conseiller en développement/changement organisationnel présente des taux d'utilisation significativement plus élevés. De leur côté, le psychologue industriel, le conseiller en management et le conseiller en gestion des ressources humaines présentent des résultats qui s'approchent du seuil accepté de 0,05. C'est donc dire que les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés utilisent davantage les ressources externes théoriquement associées au transfert de la direction lors de ce transfert, mais que la différence entre ces taux d'utilisation et ceux obtenus pour le transfert de la propriété n'est généralement pas significative.

Les informations que l'on peut tirer de ces résultats ne sont donc pas contradictoires à ce que Cadieux et Brouard (2009) présentent, mais tout de même nuancées. Par ces observations, il est possible de conclure qu'il existe effectivement deux types distincts de conseillers : ceux se préoccupant du contenu et ceux se préoccupant du processus, mais qu'ils ne sont pas utilisés exclusivement lors du type de transfert auquel ils sont théoriquement associés.

Toujours dans le souci d'atteindre l'objectif spécifique de recherche fixé et suite aux constatations faites à l'aide du tableau ci-dessus, une analyse plus en

profondeur a été effectuée afin de découvrir si les conclusions tirées à partir de ces observations sont les mêmes pour chacune des trois stratégies de transmission étudiées. Le Tableau 13 de la page suivante en fait état.

Tableau 13

Pourcentage d'utilisation des différentes ressources externes (%) lors du transfert de la direction en fonction de celui de la propriété dans le cas d'une transmission familiale, interne et externe

Ressources externes	Transmission Familiale		Transmission Interne		Transmission Externe		Test Chi ²	
	Direction	Propriété	Direction	Propriété	Direction	Propriété	Direction	Propriété
	N=87		N=31		N=22			
Transfert de la propriété								
Comptable	77,0	88,2	54,8	80,6	45,0	80,0	0,005	0,940
Fiscaliste	52,9	71,3	32,3	64,5	35,0	80,0	0,083	0,491
Banquier	43,7	48,3	32,3	48,4	50,0	65,0	0,400	0,385
Notaire	43,7	55,2	29,0	61,3	35,0	55,0	0,329	0,831
Planificateur financier	19,5	26,4	16,1	25,8	15,0	25,0	0,847	0,991
Avocat	27,6	36,8	25,8	38,7	15,0	50,0	0,505	0,550
Courtier en assurances	24,1	25,3	19,4	48,4	20,0	40,0	0,826	0,047
Conseiller d'une institution financière	20,7	14,9	16,1	22,6	10,0	30,0	0,507	0,249
Transfert de la direction								
Psychologue industriel	6,9	2,3	6,5	0,0	0,0	5,0	0,485	0,485
Psychologue de la famille	3,4	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,407	0,552
Psychologue personnel	3,4	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,407	0,744
Conseiller en management	14,9	10,3	12,9	6,5	10,0	10,0	0,835	0,813
Conseiller gouvernemental	4,6	5,7	9,7	12,9	15,0	10,0	0,227	0,422
Conseiller en gestion des ressources humaines	11,5	4,6	3,2	3,2	10,0	10,0	0,398	0,530
Conseiller en développement ou changement organisationnel	10,3	5,7	6,5	3,2	5,0	0,0	0,657	0,493
Coach/mentor	17,2	13,8	32,3	16,1	15,0	30,0	0,166	0,214

Le Tableau 13 présente des résultats intéressants. Tout d'abord, on remarque que le constat majeur tiré du Tableau 12, c'est-à-dire que tous les conseillers sont utilisés par les propriétaires dirigeants à un moment ou un autre au fil de la transmission et non de manière exclusive lors du type de transfert auquel ils sont théoriquement associés, ne demeure véridique que pour la stratégie de transmission familiale. De plus, on remarque que les ressources externes habituellement associées au transfert de la propriété présentent des taux d'utilisation plus élevés lors de ce transfert que lors du transfert de la direction et ce, pour les trois stratégies de transmission, à l'exception du conseiller d'une institution financière lors d'une transmission familiale.

Un test de Pearson (χ^2) a été effectué afin de savoir si des différences significatives existent entre les taux d'utilisation des ressources externes d'une stratégie de transmission à l'autre. De tous les résultats obtenus, seuls deux d'entre eux présentent une différence significative; le taux d'utilisation du comptable et celui du courtier en assurances. Ces résultats permettent donc de conclure que les propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés effectuant/envisageant une stratégie de transmission familiale utilisent davantage les services du comptable lors du transfert de la direction que les propriétaires dirigeants effectuant/envisageant une transmission interne ou externe. De plus, ce sont les propriétaires dirigeants effectuant/envisageant une transmission interne qui utilisent davantage le courtier en assurances lors du transfert de la propriété que les propriétaires dirigeants optant pour une stratégie de transmission familiale ou externe.

Alors que l'on en sait plus sur l'utilisation des ressources externes pour chacune des trois stratégies de transmission, il serait intéressant de connaître les raisons qui motivent les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs à choisir les ressources externes qu'ils utilisent. Y a-t-il des différences au niveau de ces raisons dépendamment de la stratégie de transmission effectuée ou envisagée? Le Tableau 14 de la page suivante présente les taux de réponse des prédécesseurs/cédants et des successeurs/repreneurs pour différentes raisons énumérées.

Tableau 14

Taux de réponse (%) des raisons pour lesquelles les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs choisissent leurs ressources externes dans le cas d'une transmission familiale, interne et externe

Raisons du choix des ressources externes	Taux de réponse	Transmission Familiale	Transmission Interne	Transmission Externe	Test Chi ²
		<i>N=87</i>	<i>N=31</i>	<i>N=22</i>	
Je faisais déjà affaires avec ce professionnel	83,6	86,2	83,9	72,7	0,312
Je connaissais ce professionnel	52,9	52,9	48,4	59,1	0,744
Un membre de mon réseau d'affaires me l'a conseillé	25,0	21,8	32,3	27,3	0,498
Je connaissais quelqu'un qui avait déjà travaillé avec ce professionnel	15,0	14,9	9,7	22,7	0,423
Je le connaissais de réputation	12,9	13,8	9,7	13,6	0,835
Un ami me l'a conseillé	8,6	9,2	3,2	13,6	0,388
Il m'a été imposé par le prédécesseur/cédant	8,6	6,9	12,9	9,1	0,588
Je l'ai choisi parmi plusieurs professionnels que j'ai rencontrés	5,7	5,7	6,5	4,5	0,957
Un membre de ma famille me l'a conseillé	5,0	6,9	3,2	0,0	0,364
Un conseiller gouvernemental me l'a conseillé	4,3	4,6	3,2	4,5	0,947
J'avais entendu ce professionnel donner une conférence sur le thème de la relève	2,1	2,3	3,2	0,0	0,717
Je l'ai rencontré dans un colloque/congrès auquel nous assistions tous les deux	1,4	1,1	3,2	0,0	0,583
Un collègue de travail me l'a conseillé	1,4	2,3	0,0	0,0	0,539
Un commissaire industriel me l'a conseillé	0,7	0,0	0,0	4,5	0,067
Il m'a été imposé par le successeur/repreneur	0,7	0,0	0,0	4,5	0,067

Selon les résultats obtenus au Tableau 14, peu importe la stratégie de transmission employée ou envisagée, les principales raisons du choix des ressources externes par les propriétaires dirigeants ne diffèrent pas. En effet, les propriétaires dirigeants interrogés font d'abord appel aux ressources externes avec lesquelles ils ont déjà fait affaires (83,6%) et qu'ils connaissent (52,9%) et ce, indépendamment de la stratégie de transmission pour laquelle ils optent. Ils se tournent ensuite vers des ressources externes qui leurs ont été conseillées par des membres de leur entourage (25%) ou avec qui ces derniers ont travaillé (15%). Le test de Pearson (χ^2) a été effectué afin de savoir si l'une des raisons du choix des ressources externes énumérées était plus citée par les propriétaires dirigeants de l'une ou l'autre des trois stratégies de transmission, mais aucun des résultats ne s'est avéré significatif. C'est donc dire qu'il n'existe aucune différence significative entre les raisons du choix des ressources externes par les propriétaires dirigeants d'une stratégie de transmission à l'autre.

Finalement, les résultats obtenus grâce à cette recherche nous informent que les habitudes de consultation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises sont semblables d'une stratégie de transmission à l'autre. De plus, on remarque que toutes les ressources externes sont utilisées à différents moments lors du processus de transmission, et non seulement lors du type de transfert auquel elles sont théoriquement associées. C'est donc dire que le comportement des propriétaires dirigeants en matière de consultation des ressources externes ne semble pas tout à fait correspondre aux propositions théoriques énoncées dans la documentation spécialisée.

4.2 DISCUSSION

Les constats tirés de la présente recherche soulèvent plusieurs interrogations/hypothèses qu'il serait intéressant d'approfondir dans des recherches

ultérieures. Par exemple, on remarque que les particularités soulevées pour chacune des trois stratégies de transmission (Tableau 4) ne semblent pas inspirer les propriétaires dirigeants de PME québécoises quant à leur choix au niveau de l'utilisation des ressources externes. Est-ce parce que les propriétaires dirigeants ne sont pas conscients des particularités et des difficultés de la stratégie de transmission qu'ils effectuent/envisagent? Ou encore, est-ce parce qu'ils ne connaissent pas la panoplie de ressources externes pouvant être utiles lors du processus de transmission?

En ce qui concerne le facteur *temps* du Tableau 4, on remarque que la transmission familiale est celle qui s'échelonne sur la plus longue période. Cette information laissait croire que, de manière générale, les taux d'utilisation des ressources externes allaient être significativement plus élevés que pour les deux autres stratégies, puisque les acteurs concernés ont plus de temps pour s'en entourer. À l'opposé, pour les deux autres stratégies de transmission, plus particulièrement pour celle s'effectuant à l'externe, étant donné que la période sur laquelle s'échelonne la transmission est la plus courte, on pouvait supposer que les gens impliqués ont moins de temps pour consulter les ressources externes disponibles donc on prévoyait des taux d'utilisation significativement moins élevés. Bien que ces hypothèses paraissent logiques, ce n'est pas ce que les résultats démontrent. Est-ce que la longueur du processus justifie réellement le nombre de ressources utilisées ou serait-ce plutôt la complexité du processus ainsi que les compétences des gens qui y sont impliqués?

En tenant compte de la complexité interpersonnelle du processus de transmission (peu importe la stratégie envisagée), on remarque que les taux d'utilisation des différents types de psychologues sont plutôt faibles. Les stratégies de transmission interne et externe ont des taux d'utilisation respectifs de 6,5% et 5% en ce qui a trait au psychologue industriel, alors que le facteur *conflits potentiels* du Tableau 4 montre que les réactions négatives et les conflits entre les employés sont

très probables. Pour la transmission familiale, les tensions se font sentir particulièrement dans la relation prédécesseur/successeur et entre les membres de la famille; on s'attendrait donc à un taux d'utilisation élevé en ce qui a trait au psychologue de la famille. Les résultats montrent que seulement 3,4 % des propriétaires dirigeants de PME québécoises interrogés optant pour une transmission familiale y ont recours. De plus, on sait que les conflits présents lors du processus de transmission pourraient s'en doute être éliminés ou, du moins, atténués avec l'aide d'un conseiller en changement/développement organisationnel. Encore une fois, cette ressource externe présente de faibles taux d'utilisation avec seulement 10,3 % pour la transmission familiale, 6,5 % pour la transmission interne et 5 % pour la transmission externe. Ces taux sont très révélateurs, puisqu'ils signifient clairement que les propriétaires dirigeants ne consultent que très peu les ressources externes qui pourraient être d'une aide précieuse au niveau interpersonnel. Est-ce parce que ces derniers ne présentent pas de besoin réel en matière de relations interpersonnelles contrairement à ce que la théorie avance? Il serait intéressant d'étudier cette possibilité.

Puisque les *objectifs* d'une transmission familiale ne sont pas de nature financière mais plutôt de conserver le contrôle au sein de la famille, on se serait attendu à ce que les ressources externes en matière de transfert de la direction soient plus utilisées que celles en matière de transfert de la propriété. Les résultats obtenus montrent le contraire; l'utilisation des ressources externes ne semble donc pas alignée avec les objectifs de cette stratégie de transmission. De leur côté, les stratégies de transmission interne et externe semblent respecter leurs objectifs d'ordre financiers en utilisant davantage les ressources externes en matière de transfert de la propriété que celles en matière de transfert de la direction. Pourquoi en est-il ainsi? Serait-ce parce que de manière générale, les ressources externes associées au transfert de la propriété sont plus connues que celles associées au transfert de la direction?

De manière générale, on a pu déceler à travers la documentation les principales difficultés de chacune des stratégies de transmission. Les PME devraient donc être en mesure de palier à celles-ci en consultant l'une ou l'autre des ressources externes disponibles. Selon les informations du Tableau 4, les propriétaires dirigeants optant pour les stratégies de transmission familiale et interne auraient avantage à utiliser les services d'un psychologue industriel ou d'un conseiller en développement organisationnel afin de prouver aux employés la légitimité du successeur et d'identifier les repreneurs potentiels. Hors, ces faibles taux d'utilisation nous amènent à s'interroger quant aux faiblesses de ces stratégies de transmission. Est-ce que les difficultés énoncées ne sont que théoriques ou surviennent-elles réellement en pratique? Est-ce que les faibles taux d'utilisation de ces ressources externes sont plutôt dûs au manque d'informations de la part des propriétaires dirigeants quant à leur disponibilité? Est-ce plutôt parce que ces derniers doutent de l'utilité de cette catégorie de ressources externes (celle associée au transfert de la direction)? De leur côté, les propriétaires dirigeants optant pour une stratégie de transmission externe semblent avoir bien compris ce principe en s'entourant des personnes ressources clés (comptable, fiscaliste, banquier, etc.) pour ainsi palier à leur principale difficulté qui est de connaître la juste valeur marchande de leur entreprise.

Conclusion

Le processus de transmission a des répercussions déterminantes non seulement pour les entreprises privées, mais également pour l'économie canadienne dans son ensemble (FCEI, 2005) comme le précisent Cadieux et Morin (2008) :

Dans une perspective économique, une transmission réussie présente des avantages importants allant au-delà du maintien des emplois et de la production des pays touchés par le phénomène, les repreneurs apportant une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleurs environnements d'affaires pour l'ensemble de leur collectivité. Se préoccuper de la problématique de la transmission est donc utile dans la volonté de maintenir la vitalité de notre tissu économique et social d'aujourd'hui et de demain.

L'objectif spécifique de cette recherche qui était d'identifier et de comparer les habitudes de consultation de ressources externes par les propriétaires dirigeants lors d'une transmission d'entreprise, et ce, pour chacune des trois stratégies de transmission est atteint. Les analyses statistiques effectuées ont permis de conclure qu'il n'y a pas de différences significatives au niveau de l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants de PME québécoises, et ce, indépendamment que la stratégie de transmission soit familiale, interne ou externe.

Effectivement, les résultats obtenus montrent que les habitudes de consultation de ressources externes des propriétaires dirigeants sont assez semblables indépendamment que la transmission soit familiale, interne ou externe, et ce, même si en théorie ces stratégies présentent des distinctions importantes. Le constat majeur de cette étude est donc que les particularités soulevées dans la littérature pour chacune des trois stratégies de transmission ne reflètent pas le portrait des propriétaires dirigeants de PME québécoises quant à leur choix en termes d'utilisation des ressources externes.

Cette étude, dans la continuité des travaux de Cadieux et Morin (2008), apporte une contribution supplémentaire à la compréhension du processus de transmission, plus précisément en ce qui a trait à la consultation d'experts et aux différences potentielles entre les stratégies de transmission. En effet, la majorité des ouvrages consultés traitaient de la transmission et de l'importance de l'accompagnement sans toutefois s'attarder aux différences au niveau de l'utilisation des ressources externes selon les stratégies de transmission. Au niveau théorique, cette étude montre que les ressources externes utilisées par les propriétaires dirigeants devraient logiquement être différentes selon la stratégie de transmission choisie, et ce, en raison des différentes particularités que celles-ci présentent, mais qu'en réalité, ce n'est pas le cas.

Il est également pertinent de souligner le fait que tous les types de questionnaires ont été fusionnés, et ce, peu importe si le propriétaire-dirigeant cède ou reprend l'entreprise ou s'il est en cours de processus ou simplement en réflexion. De plus, l'échantillon étant constitué de seulement 140 PME québécoises, le petit nombre de répondants ne permet donc malheureusement pas de généraliser les résultats obtenus. Le petit nombre de répondants amène également des erreurs de type II, soit de conserver l'hypothèse nulle (i.e. absence de différences significatives) alors que l'on devrait peut-être la rejeter (i.e. présence de différences significatives). Autrement dit, le faible nombre d'observations nous force à conclure qu'il n'y a pas de différences significatives alors qu'un plus grand nombre d'observations aurait pu influencer les résultats autrement.

Aussi, au sein de l'échantillon, la proportion de PME optant pour une transmission familiale est nettement supérieure aux deux autres stratégies de transmission étudiées. Il est évident qu'un plus grand nombre de PME participantes ainsi qu'une meilleure proportion au niveau des stratégies de transmission aurait été idéal pour tirer des conclusions et ainsi généraliser les résultats à plus grande échelle.

Dans le but d'approfondir les connaissances du processus de transmission et ainsi améliorer les chances de survie des entreprises, il serait intéressant de savoir pour quelles raisons les propriétaires dirigeants de PME ne semblent pas se fier aux particularités de leur choix de stratégie de transmission pour orienter leurs besoins en consultation de ressources externes. Serait-ce parce que les propriétaires dirigeants ne connaissent pas les particularités de la stratégie de transmission qu'ils envisagent? De leur côté, est-ce que les ressources externes adaptent leurs méthodes et leurs conseils en fonction de la stratégie de transmission choisie par la PME cliente? Des recherches ultérieures pourraient sans doute aider à répondre à ces interrogations.

Références

Avila, S.M., Avila, R. A. et Naffziger, D. W. (2003). A comparison of family-owned businesses : succession planners and nonplanners. *Journal of Financial Service Professionals*, vol. 57, n° 3, pp. 85-92.

Bennett, R.J. (2007). Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy : an example of business link services. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 3, pp. 435-457.

Berry, A.J., Sweeting, R. et Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n° 1, pp. 33-47.

Brouard, F. et Cadieux, L. (2007). *La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte*. Communication présentée à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007, Sherbrooke, Octobre 2007.

Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, thèse de doctorat présentée à UQTR, Trois-Rivières, 268 pages.

Cadieux, L. (2006). La transmission d'une entreprise familiale : une approche intégrée d'intervention. *Revue Organisations et Territoires*, vol. 15, n° 3, pp. 15-22.

Cadieux, L. (2007). La succession dans les entreprises familiales : Vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. *Économie et Sociétés*, vol. K, n°16, pp. 37-56.

Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cadieux, L. et Morin, M. (2008). *La transmission d'entreprises : Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs*. Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

Caisse de dépôt et de placement du Québec (2007). *Le transfert d'entreprise : une démarche structurée*.

Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) Basse-Normandie.
Transmission des PME-PMI en Basse-Normandie.
http://www.bassenormandie.cci.fr/transmettre_reprendre/index.html

Christensen, P.R. et Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n°3, pp. 299-313.

D'Astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing, 3^e édition*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc.

Day, J., Reynolds, P. et Lancaster, G. (2006). Entrepreneurship and the small to medium-sized enterprise : A divergent/convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, vol. 44, n° 5, pp. 581-597.

Deschamps, B. et Paturel, R. (2005). *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, 2^e édition, Dunod, Paris.

Fahed-Sreih, J. et Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses : an exploratory study, *Family Business Review*, vol. 19, n° 3, pp. 225-234.

Fattoum, S. et Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 230, pp. 105-113.

Fecteau, S. (2008). *Les facteurs déterminants dans une relève d'entreprise interne : perspective du repreneur*. Essai de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (2004). *Relève dans l'entreprise : Analyse documentaire*. Document de recherche. http://www.fcei.ca/researchf/reports/succession_0405_f.pdf

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (2005). *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*. Document de recherche. <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3007f.pdf>

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (2006). *La relève des PME: mise à jour*. Document de recherche. <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/Successionf-2006.pdf>

Handler, W. C. (1994). Succession in family business : a review of the research, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, pp. 133-157.

Kets de Vries, M-F. (1977). The entrepreneurial personality : a person at the crossroads, *The Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 34-57

Lafortune, A., Francoeur, C. et Landry, S. (2004). La transmission d'entreprise au Québec : le point de vue des financiers et les produits disponibles. *Gestion*, vol. 29, n° 3, pp. 103-108.

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, pp. 305-328.

Le Petit Larousse Illustré. (1997). Dictionnaire encyclopédique. Paris.

Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2004). *Profession : consultant*, 4^e édition, Montréal : Gaëtan Morin, Éditeur.

- Lewis, K., Massey, C., Ashby, M., Coetzer, A. et Harris, C. (2007). Business assistance for SMEs : New Zealand owner-managers make their assessment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 4, pp. 551-566.
- McGowan, L., Weigl, C., Wilton, D. L. et Aldridge, K. (2007). *Outils de planification de la relève : pour les propriétaires d'entreprise*. Institut Canadien des Comptables Agréés.
- MEDEF (2007). *Transmettre son entreprise : se préparer pour réussir*. Paris. 35 pages.
- Meier, O. et Schier, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Dunod, Paris.
- Morris, M. H., Williams, R. W. et Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, n° 3, pp. 66-81.
- OSEO (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*, Paris, 64 pages.
- Plante, A. et Grisé, J. (2005). L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises. *Revue Organisation s et Territoires*, vol. 14, n° 1, pp. 11-18.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce que qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. 41, n° 219, pp. 77-88.
- Ramsden, M. et Bennett, R. J. (2005). The benefits of external support to SMEs : «Hard» versus «soft» outcomes and satisfaction levels. *Journal of small business and enterprise development*, vol. 12, n° 2, pp. 227-243.

- Raymond, L., Blili, Sam. et El Alami, D. (2004). L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives. *Gestion*, vol. 28, n° 4, pp. 52-60.
- Richer, F., St-Cyr, L. et Lambaraa, Y. (2004). La transmission d'entreprises au Québec : des stratégies diversifiées. *Gestion*, vol. 29, n° 3, pp. 95-102.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. et Rafferty, A. (2008). Promoting family : a contingency model of family succession, *Family Business Review*, vol. 21, n° 1, pp. 15-30.
- SADC Bellechasse-Etchemins (2008). *La relève dans l'entreprise, pensez-y bien!* Société d'aide au développement de la collectivité Bellechasse-Etchemins.
- Scholes, L., Westhead, P. et Burrows, A. (2008). Family firm succession : the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, n° 1, pp. 8-30.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A. et Bruining, H. (2007). Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms, *Small Business Economies*, vol. 29, pp. 329-349.
- Senbel, D. et St-Cyr, L. (2006). *Analyse du transfert de propriété et de son financement au travers 20 cas de relève d'entreprises*, Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC, 83 pages.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 5, pp. 667-687.
- Venter, E. et Boshoff, C. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, vol. 16, n° 1, pp. 42-55.

Venter, E., Boshoff, C. et Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business. *Family Business Review*, vol. 18, n° 4, pp. 283-303.

White, W. S., Krinke, T. D. et Geller, D. L. (2004). Family Business Succession planning : devising an overall strategy, *Journal of Financial Service Professionals*, vol. 58, n°3, pp. 64-86.

Annexes

Annexe A

Questionnaire de recherche



**La transmission d'entreprises :
Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes
par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs
Hiver 2008**

Pour un propriétaire dirigeant, assurer la transmission de son entreprise est complexe. Au même titre que cela l'est pour le candidat à la relève, qu'il soit membre de la famille ou non. Or, bien que la disponibilité des ressources (accompagnement, consultation, aide financière, etc.) soit considérée comme un facteur clé de réussite, les habitudes d'utilisation de celles-ci de même que les difficultés que les dirigeants rencontrent à ce chapitre demeurent inconnues. Cette recherche a donc pour principal objectif de dresser un portrait, le plus précis possible, des différentes ressources externes utilisées par des dirigeants d'entreprise ayant l'expérience d'au moins une transmission ou une reprise d'entreprise, que celles-ci soient familiales ou non.

*Votre participation à cette étude est importante à la qualité de celle-ci. Vous n'aurez besoin que de **25 MINUTES** pour remplir le questionnaire. Toute l'information recueillie dans ce questionnaire sera traitée de manière **strictement confidentielle**. Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-07-130-06.02 a été émis le 14 décembre 2007. Pour toute question d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011 poste 2136 ou par courriel : CEREH@uqtr.ca.*

*Après avoir complété le questionnaire,
nous vous demandons de l'insérer dans l'enveloppe préadressée ci-jointe et vous
remercions de votre participation à cette étude!
Pour toute information, vous pouvez communiquer avec
la responsable de cette enquête
Louise Cadieux, DBA, professeure en management
de l'Université du Québec à Trois-Rivières
au (819) 376-5011 poste 4039 ou par courriel : louise.cadieux@uqtr.ca*

Cette recherche est subventionnée par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Questions relatives à l'entreprise et à son dirigeant

- Secteur d'activité de l'entreprise : Manufacturier ☐ Services ☐ Autre : _____
- Année de fondation de l'entreprise : _____ Et localisation de l'entreprise (Région) : _____
- Nombre de personnes à l'emploi de l'entreprise (incluant tous les employés à temps complet, à temps partiel ou occasionnels) : _____
- Le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise est estimé à :

Moins de 500,000 ☐ Entre 500,000 et 1M\$ ☐ Entre 1 et 5M\$ ☐ Entre 5 et 10M\$ ☐ Entre 10 et 25M\$ ☐ 25M\$ et plus ☐

- Indiquez comment vous êtes devenu(e) propriétaire de votre entreprise :

Je l'ai fondée seul(e) ☐ Indiquez l'année : _____
 Je l'ai fondée avec un ou plusieurs partenaire(s) ☐ _____
 Je l'ai achetée sans jamais avoir travaillé dans l'entreprise avant d'en faire l'acquisition ☐ En : _____
 J'en ai fait l'acquisition après y avoir travaillé comme membre de la famille ☐ En : _____
 J'en ai fait l'acquisition après y avoir travaillé comme employé(e) non membre de la famille ☐ En : _____
 J'en ai hérité à la suite du décès de mon père ou de ma mère ☐ En : _____
 J'en ai hérité à la suite du décès de mon (ma) conjoint(e) ☐ En : _____
 Autre(s) : _____ ☐ En : _____

- Identifiez les détenteurs d'actions de l'entreprise et le pourcentage qu'ils détiennent (vous pouvez cocher plusieurs choix) :

	% des actions détenues
Je suis actionnaire de l'entreprise ☐	%
Mon ou ma conjoint(e) est actionnaire de l'entreprise ☐	%
Un ou plusieurs membres de ma famille immédiate sont actionnaires de l'entreprise ☐	%
Un ou plusieurs de mes enfants sont actionnaires de l'entreprise ☐	%
Un ou plusieurs employés qui ne sont pas membres de la famille sont actionnaires de l'entreprise ☐	%
Un ou plusieurs partenaires externes qui ne sont pas membres de la famille sont actionnaires de l'entreprise ☐	%
Autre(s) : _____	%
Total:	100%

- Veillez indiquer votre âge : _____ ans votre sexe : Homme ☐ Femme ☐
- Combien d'enfants avez-vous? Garçons : _____ Filles : _____ Certains travaillent-ils dans votre entreprise? Oui ☐ Non ☐
- Indiquez le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez atteint : Primaire ☐ Secondaire ☐ Collégial ☐ Universitaire ☐
- Indiquez le titre du poste que vous occupez présentement au sein de votre entreprise : Président(e) ☐ Président(e) du conseil d'administration ☐ Autre : _____
- Assurez-vous la gestion de votre entreprise? ☐ OUI Sur une base quotidienne et continue ☐ OUI En partie ☐ NON Pas du tout Et en définissez-vous l'orientation? ☐ OUI Sur une base quotidienne et continue ☐ OUI En partie ☐ NON Pas du tout

12. Dans quelle mesure assurer la continuité de votre entreprise est-il important pour vous? Pas du tout important Très important
- ① ② ③ ④ ⑤

Questions relatives à la transmission de l'entreprise

13. Parmi les choix suivants, indiquez celui ou ceux qui correspond(ent) le mieux à la situation actuelle de votre entreprise (vous pouvez cocher plusieurs choix).

- Il est encore **trop tôt** pour penser à la relève ☐
- Je n'ai pas d'enfant intéressé à prendre la relève ☐
- Mes enfants sont encore **trop jeunes** ☐
- Bien qu'ils soient en âge de le faire, **aucun de mes enfants n'est intéressé** ☐
- Un ou plusieurs de **mes enfants sont identifiés** comme ceux qui prendront la relève ☐
- Un ou plusieurs de **mes enfants sont en formation** dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève ☐
- Un ou plusieurs de **mes enfants occupent un poste de direction** dans l'entreprise dans le but de prendre la relève ☐
- Un de mes enfants occupe le poste de PDG ☐
- Un **gestionnaire professionnel** est en poste en attendant que mes enfants soient prêts ☐
- Un **gestionnaire professionnel** est en poste jusqu'à ce que je trouve une relève intéressée et compétente ☐
- Un ou plusieurs de mes **employés non membres de la famille sont identifiés** comme ceux qui prendront la relève ☐
- Un ou plusieurs de mes **employés non membres de la famille sont en formation** dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève ☐
- Un ou plusieurs de mes **employés non membres de la famille occupent un poste de direction** dans l'entreprise ☐
- Un ancien employé occupe le poste de PDG ☐
- Un ou plusieurs individus qui ne sont ni membres de la famille, ni employés sont identifiés comme ceux qui prendront la relève ☐
- Un ou plusieurs individus qui ne sont ni membres de la famille, ni employés sont en formation dans l'entreprise pour ensuite prendre la relève ☐
- Un ou plusieurs individus qui ne sont ni membres de la famille, ni employés occupent un poste de direction dans l'entreprise ☐
- C'est un individu qui n'est ni membre de la famille, ni un ancien employé qui occupe le poste de PDG ☐

Autre(s) :

RÉPONDEZ AUX QUESTIONS 14 ET 15, SEULEMENT SI VOTRE RELÈVE EST IDENTIFIÉE (FAMILIALE OU NON)

14. Quand est-il prévu que la relève prendra seule la direction de l'entreprise?
 C'est fait ☐ D'ici 1 an ☐ D'ici 2 ans ☐ D'ici 5 ans ☐ D'ici 10 ans ☐ Dans plus de 10 ans ☐
15. Quand est-il prévu que la relève sera propriétaire du capital actions ou des actifs de l'entreprise?
 C'est fait ☐ D'ici 1 an ☐ D'ici 2 ans ☐ D'ici 5 ans ☐ D'ici 10 ans ☐ Dans plus de 10 ans ☐

RÉPONDEZ AUX QUESTIONS 16 ET 17, SEULEMENT SI VOUS ÊTES OU AVEZ ÉTÉ DANS UNE SITUATION DE REPRISE D'ENTREPRISE (FAMILIALE OU NON)

16. Depuis quand êtes-vous à la direction de l'entreprise?
 Moins d'un an ☐ Entre 1 et 2 ans ☐ Entre 2 et 5 ans ☐ Entre 5 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

17. Depuis quand êtes-vous propriétaire du capital actions ou des actifs de l'entreprise?

Moins d'un an ☐

Entre 1 et 2 ans ☐

Entre 2 et 5 ans ☐

Entre 5 à 10 ans ☐

Plus de 10 ans ☐

Questions relatives à la transmission de l'entreprise (suite)

18. Quelle est l'importance pour chacune des préoccupations suivantes lorsque vous pensez à la transmission de votre entreprise?	Pas du tout important			Très Important	
Transmettre mon entreprise à mes enfants	①	②	③	④	⑤
Transmettre mon entreprise à mes employés	①	②	③	④	⑤
Transmettre mon entreprise à une personne compétente et intéressée	①	②	③	④	⑤
Vendre mon entreprise à une personne de l'extérieur	①	②	③	④	⑤
Conserver la réputation de mon entreprise durant et après la transmission	①	②	③	④	⑤
Obtenir le meilleur prix possible pour mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Avoir une retraite confortable pour moi et mon (ma) conjoint(e)	①	②	③	④	⑤
Garder le même style de vie après avoir transmis mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Continuer à travailler dans mon entreprise après l'avoir transmise	①	②	③	④	⑤
Me trouver de nouveaux projets de vie après avoir transmis mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Préserver le patrimoine familial	①	②	③	④	⑤
Sauvegarder les emplois dans ma région	①	②	③	④	⑤
Être entouré des bons professionnels	①	②	③	④	⑤
Autre(s):	①	②	③	④	⑤

19. RÉPONDEZ À CETTE QUESTION SI VOUS ÊTES OU AVEZ ÉTÉ DANS UNE SITUATION DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Indiquez le niveau de difficulté que vous associez pour chacune des situations suivantes :

	Très facile			Très difficile	
Préparer et planifier ma relève	①	②	③	④	⑤
Parler ouvertement de la transmission de mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Parler de la transmission de mon entreprise avec les membres de ma famille	①	②	③	④	⑤
Trouver des candidats à la relève sérieux et compétents	①	②	③	④	⑤
Intéresser mes enfants à l'entreprise	①	②	③	④	⑤
Quitter définitivement la direction de mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Transmettre mes connaissances au(x) candidat(s) à la relève	①	②	③	④	⑤
Transmettre mon capital relationnel (réseau d'affaires)	①	②	③	④	⑤
Évaluer le juste prix de vente de mon entreprise	①	②	③	④	⑤
Fournir des informations confidentielles aux candidats à la relève	①	②	③	④	⑤
Assurer une bonne transition avec le candidat à la relève	①	②	③	④	⑤
Mobiliser le personnel clé avant, pendant et après la transmission	①	②	③	④	⑤
Mobiliser les parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.)	①	②	③	④	⑤
Trouver des partenaires financiers pour mon projet de transmission	①	②	③	④	⑤

Trouver du soutien en matière de relève		①	②	③	④	⑤
Autre(s) :		①	②	③	④	⑤

20. RÉPONDEZ À CETTE QUESTION SI VOUS ÊTES OU AVEZ ÉTÉ DANS UNE SITUATION DE REPRISE D'ENTREPRISE

Indiquez le niveau de difficulté que vous associez pour chacune des situations suivantes :

	Très facile				Très difficile
Trouver une ou des entreprises à reprendre	①	②	③	④	⑤
Parler ouvertement de mon projet de reprise	①	②	③	④	⑤
Parler de mon projet de reprise avec les membres de ma famille	①	②	③	④	⑤
Avoir toute l'information sur l'entreprise à reprendre	①	②	③	④	⑤
La présence du prédécesseur/cédant dans l'entreprise	①	②	③	④	⑤
Se faire accepter des employés	①	②	③	④	⑤
Intégrer le réseau d'affaires du prédécesseur/cédant	①	②	③	④	⑤
Développer mon propre réseau d'affaires	①	②	③	④	⑤
Négocier le prix et les conditions d'achat de l'entreprise	①	②	③	④	⑤
Trouver et obtenir du financement	①	②	③	④	⑤
Assurer une bonne transition avec le prédécesseur/cédant	①	②	③	④	⑤
Trouver des partenaires financiers pour mon projet de reprise	①	②	③	④	⑤
Faire affaires avec le(s) professionnel(s) ou conseiller(s) du prédécesseur/cédant	①	②	③	④	⑤
Trouver du soutien en matière de reprise d'entreprise	①	②	③	④	⑤
Autre(s) :	①	②	③	④	⑤

Questions relatives aux ressources externes utilisées

21. En ce qui concerne les ressources existantes en matière de transmission ou de reprise d'entreprise, quel niveau de difficulté associez-vous pour chacune des situations suivantes :

	Très facile				Très difficile
Trouver des personnes compétentes pour me conseiller	①	②	③	④	⑤
Trouver des personnes de confiance pour me conseiller	①	②	③	④	⑤
Avoir accès à de l'information sur les ressources disponibles	①	②	③	④	⑤
Avoir toute l'information pertinente sur les ressources disponibles	①	②	③	④	⑤
Connaître les ressources professionnelles disponibles	①	②	③	④	⑤
Connaître les ressources financières disponibles	①	②	③	④	⑤
Avoir de l'information pertinente au sujet des professionnels pouvant me conseiller	①	②	③	④	⑤
Avoir de l'information pertinente au sujet des ressources financières disponibles	①	②	③	④	⑤
Connaître les bons professionnels en matière de transmission	①	②	③	④	⑤
Connaître les compétences à rechercher chez les professionnels pouvant m'accompagner dans ma démarche	①	②	③	④	⑤

- [illegible]

Le conseiller en développement ou en changement organisationnel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le coach ou le mentor personnel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autre(s) :	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Questions relatives aux ressources externes utilisées (suite)

24. Pour chacun des professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné, indiquez dans quelle mesure vous êtes ou vous avez été satisfait de leurs services ou conseils pour chacun des deux transferts, soit celui de la gestion et celui de la propriété de l'entreprise.

	Pour le transfert de la direction (gestion)					Pour le transfert de la propriété (capital actions ou actifs)				
	Pas du tout		Très satisfait			Pas du tout		Très Satisfait		
Le comptable	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le fiscaliste	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le banquier	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le notaire	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le planificateur financier	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
L'avocat	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le courtier en assurances	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le psychologue industriel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le psychologue de la famille	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le psychologue personnel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le conseiller en management	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le conseiller gouvernemental	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le conseiller de mon institution financière	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le conseiller en gestion des ressources humaines	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le conseiller en développement ou en changement organisationnel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Le coach ou le mentor personnel	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Autre(s) :	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Questions relatives aux ressources externes utilisées (suite)

25. Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise (vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Je faisais déjà affaires avec ce professionnel ☐	Il m'a été imposé par le prédécesseur/cédant ☐
Je connaissais ce professionnel ☐	Il m'a été imposé par le successeur/repreneur ☐
Un membre de ma famille me l'a conseillé ☐	Un collègue de travail me l'a conseillé ☐
J'ai cherché dans les publicités écrites parues dans les journaux/revues d'affaires ☐	J'avais entendu ce professionnel donner une conférence sur le thème de la relève ☐
Un ami me l'a conseillé ☐	Un conseiller gouvernemental me l'a conseillé ☐
Je l'ai rencontré dans un colloque/congrès auquel nous assistions tous les deux ☐	Je l'ai choisi parmi plusieurs professionnels que j'ai rencontrés ☐
Un commissaire industriel me l'a conseillé ☐	Je le connaissais de réputation ☐
Un membre de mon réseau d'affaires me l'a conseillé ☐	Je connaissais quelqu'un qui avait déjà travaillé avec ce professionnel ☐
Autre(s) : _____	

26. Indiquez ce que vous appréciez ou avez apprécié chez les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise (vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Sa disponibilité ☐	Sa capacité à travailler avec d'autres professionnels ☐	Le prix de ses services ☐
Son écoute ☐	Son réseau ☐	Son sens des affaires ☐
Son expertise ☐	Son expérience en matière de relève ☐	Les outils qu'il utilise ☐
Sa réputation ☐	Sa connaissance des lois et règlements ☐	Sa formation ☐
Sa souplesse ☐	Son ouverture d'esprit ☐	Son humilité ☐
Son honnêteté ☐	Sa discrétion ☐	Sa rigueur ☐
Autre(s) : _____		

Questions relatives aux ressources externes utilisées (suite)

27. Indiquez ce que vous pourriez reprocher chez les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise (vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Son manque de disponibilité ☐	L'impossibilité d'accéder à son réseau ☐	Le prix de ses services ☐
Son manque d'écoute ☐	Son incapacité à travailler avec d'autres professionnels ☐	Son manque de sens des affaires ☐
Son manque d'expertise ☐	Son manque d'expérience en matière de relève ☐	La rigidité des outils qu'il utilise ☐
Son manque de souplesse ☐	Sa méconnaissance des lois et règlements fiscaux ☐	Sa formation trop spécifique ☐
Son manque d'honnêteté ☐	Son manque de discrétion ☐	Son manque d'intérêt ☐

Autre(s) : _____

28. Indiquez les avantages que vous retirez ou avez retirés en faisant affaires avec les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise (vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Accès à des conseils judicieux ☐	Accès à de l'expertise ☐	Meilleure prise de décision ☐
Accès à un nouveau réseau ☐	Économie de temps ☐	Meilleure compréhension du problème ☐
Accès à d'autres professionnels ☐	Économie d'argent ☐	Confidentialité de la démarche ☐

Autre(s) : _____

29. Indiquez les inconvénients que vous retirez ou avez retirés en faisant affaires avec les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise (vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Coûts élevés ☐	Manque de connaissances générales ☐	Absence d'un réseau ☐
Cela prend du temps ☐	Implication de plusieurs professionnels dans le dossier ☐	Divulgateion d'informations privilégiées ☐

Autre(s) : _____

30. Référez-vous les professionnels qui vous accompagnent ou vous ont accompagné dans votre démarche de transmission ou de reprise d'entreprise :

	OUI	NON
Le comptable	☐	☐
Le fiscaliste	☐	☐
Le banquier	☐	☐
Le notaire	☐	☐
Le planificateur financier	☐	☐
L'avocat	☐	☐
Le courtier en assurances	☐	☐
Le psychologue industriel	☐	☐
Le psychologue de la famille	☐	☐
Le psychologue personnel	☐	☐
Le conseiller en management	☐	☐
Le conseiller gouvernemental	☐	☐
Le conseiller de mon institution financière	☐	☐
Le conseiller en gestion des ressources humaines	☐	☐
Le conseiller en développement ou en changement organisationnel	☐	☐
Le coach ou le mentor personnel	☐	☐
Autre(s) :	☐	☐

Autres informations sur les habitudes des propriétaires dirigeants en matière de transmission et/ou de reprise d'entreprise

31. A l'exception des professionnels avec lesquels vous faites affaires, avec qui discutez-vous ou avez-vous discuté de vos projets de transmission ou de reprise d'entreprise? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses).

Mon ou ma conjoint(e) ☐

Un ou plusieurs de mes enfants ☐

Un ou plusieurs autres membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ☐

Un ou plusieurs autres membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise ☐

Un ou plusieurs employés qui ne sont pas membres de la famille ☐

Mon ou mes partenaires d'affaires qui ne sont pas membres de la famille ☐

Un ou plusieurs de mes amis qui sont dans la même situation que moi ☐

Un ou plusieurs de mes amis qui ne sont pas dans la même situation que moi ☐

Un ou plusieurs des membres de l'association professionnelle à laquelle j'appartiens ☐

Un ou plusieurs de mes clients ☐

Je ne discute jamais de mes projets avec une autre personne ☐

Autre(s) :

Si vous avez d'autres commentaires à l'égard des problématiques que vous avez vécues ou que vous vivez présentement dans votre démarche de transmission ou de reprise, que ceux-ci concernent les ressources disponibles ou non, vous pouvez les écrire dans l'espace réservé ci-dessous.

*Après avoir complété le questionnaire,
nous vous demandons de l'insérer dans l'enveloppe préadressée ci-jointe et vous remercions de
votre participation à cette étude!*

*Pour toute information, vous pouvez communiquer avec la responsable de cette enquête
Louise Cadieux, DBA, professeure en management
de l'université du Québec à Trois-Rivières
au (819) 376-5011 poste 4039 ou par courriel : louise.cadieux@uqtr.ca*

Annexe B

Lexique

Cédant	Personne qui cède son entreprise à une personne non membre de sa famille. Terme utilisé dans les cas de stratégies de transmission interne et/ou externe seulement.
Consultant	Personne dont les activités ont un caractère d'assistance plutôt qu'un caractère de suppléance et sont orientées vers la résolution de problèmes, l'action et la production de changements dans l'organisation cliente. Ainsi, le but ultime du consultant est centré sur la relation d'aide.
Fiducie	Une fiducie peut se définir comme une institution par laquelle une personne (nommée fiduciaire) gère les actifs constituant le patrimoine fiduciaire qui lui sont confiés par le constituant pour l'avantage de bénéficiaires.
Gel successoral	Le gel successoral est une opération permettant d'échanger des biens qui prendront de la valeur (actions participantes) contre des biens (actions non participantes de gel) dont la contrepartie demeurera fixe.

Prédécesseur	Personne qui cède son entreprise à un membre de sa famille de la génération suivante. Terme utilisé uniquement dans le cas d'une stratégie de transmission familiale.
Propriétaire dirigeant	Personne qui a fondé ou acheté une entreprise. Elle assume les responsabilités financières, administratives et sociales et elle participe activement à la gestion courante de son entreprise.
Repreneur	Personne qui reprend l'entreprise d'un membre de sa famille de la génération précédente. Terme utilisé uniquement dans le cas d'une stratégie de transmission familiale.
Ressources externes	Tous les types de conseillers qui peuvent être utilisés par les propriétaires dirigeants lors du processus de transmission, autant ceux qui se préoccupent du contenu que ceux qui s'occupent du processus.
Successeur	Personne qui reprend une entreprise d'une personne non membre de sa famille. Terme utilisé dans les cas de stratégies de transmission interne et/ou externe seulement.
Transfert de la direction	Le transfert de direction représente l'échange de savoir-faire et de leadership entre la personne qui cède son entreprise vers celle qui la reprend.

Transfert de la propriété	Le transfert de propriété se rapporte au processus où les aspects financiers, fiscaux et légaux sont étudiés et convenus entre le propriétaire dirigeant et la personne qui effectue la relève.
Transmission	Processus pouvant s'échelonner entre le moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission et le moment où la direction et la propriété de l'entreprise sont officiellement entre les mains du successeur/repreneur et au cours duquel sont interpellées diverses catégories d'acteurs provenant des environnements interne et externe de cette même entreprise.
Transmission externe	Stratégie de transmission qui est faite à une ou plusieurs personnes n'ayant un lien ni avec la famille ni avec l'entreprise.
Transmission familiale	Stratégie de transmission qui concerne les PME où le propriétaire dirigeant prévoit assurer la continuité de son entreprise par au moins un membre de la famille appartenant à la nouvelle génération.
Transmission interne	Stratégie de transmission qui est faite à un ou plusieurs employé(s) ou cadre(s) n'ayant aucun lien de parenté avec le propriétaire dirigeant.