

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET
GESTION DES SYSTEMES DE PETITE ET
MOYENNE DIMENSIONS

PAR

LUC ROBITAILLE

LES FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LE
SUCCES OU L'ECHEC SUITE A UN CHANGEMENT
AU NIVEAU DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DANS
LA PME MANUFACTURIERE QUEBECOISE

SEPTEMBRE 1986

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

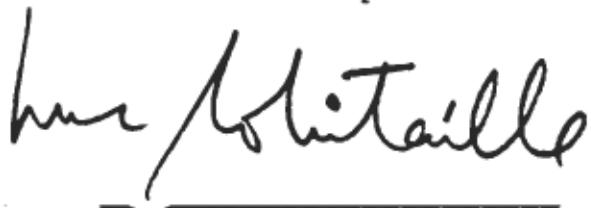
L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

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.

R E S U M E

L'absence de travaux similaires confirme l'originalité de cette recherche. Ses buts sont de formuler des hypothèses plausibles, de tester une méthodologie et d'élargir un champ d'étude. Il s'agit donc d'une recherche exploratoire. Elle s'inscrit dans une problématique propre aux P.M.E., plus particulièrement en situation inévitable de changements de propriété dont les conséquences et les facteurs de succès et d'échec sont méconnus. La définition des concepts de succès/échec, facteurs et changements de propriété, appuyée sur une revue de la littérature, a servi de fondement à l'élaboration d'un questionnaire approfondi portant sur les différentes fonctions de l'entreprise, le nouveau propriétaire-dirigeant, la stratégie et le changement de propriété. L'enquête portait sur une période de trois ans suivant l'évènement. Neuf entreprises d'industries différentes furent investiguées. Les résultats ont permis de vérifier la plausibilité des hypothèses préalablement formulées, de les améliorer et d'en formuler de nouvelles. Les conclusions les plus importantes de la recherche sont: l'évaluation d'une P.M.E. gagne en cohérence et en efficacité lorsqu'elle s'inscrit à l'intérieur d'un modèle du processus stratégique; l'étude du propriétaire-dirigeant requiert des outils méthodologiques sophistiqués; le guide d'entrevue s'avère plus approprié pour ce genre d'enquête que le questionnaire écrit; l'impact du changement de propriété sur la performance de la P.M.E. demeure inconnu; les hypothèses

implicites tirées de la théorie traditionnelle portant sur la grande entreprise sont peu utiles, pour l'élaboration d'hypothèses dans une recherche de type empirico-déductive traitant des P.M.E., ce qui souligne l'importance de développer une "vision" améliorée de la problématique propre aux P.M.E.; la fixation d'objectifs, l'excellence du stratège, une conjoncture économique favorable, certains aspects de l'entreprise et l'implantation de la décision stratégique sont les aspects du processus stratégique les plus déterminants pour la performance de l'entreprise.



Luc Robitaille

Joseph Chicha

AVANT-PROPOS

Ayant oeuvré, au cours des sept dernières années, dans des institutions financières spécialisées dans le financement à long terme des petites et moyennes entreprises, nous avons été à même de constater à quel point l'évaluation d'une demande de financement reposait sur des méthodes inefficaces inspirées d'approches traditionnalistes et parcellaires qui aboutissaient à des décisions souvent erronées ou arbitraires.

Cette expérience nous a donc amenés à nous poser les questions suivantes: Quels sont les facteurs de succès et d'échec dans les P.M.E.? Par quelles méthodes pouvons-nous les déceler? Pouvons-nous prévoir le succès et l'échec dans les P.M.E.?

Ce rapport de recherche ne prétend pas répondre à ces questions qui couvrent un champ d'étude beaucoup trop vaste. Il se veut cependant une première étape pour y parvenir. Nous avons donc circonscrit ce champ d'étude en focalisant nos recherches sur un événement précis, le changement de propriété.

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la maîtrise en économie et gestion des systèmes de petite et moyenne dimensions de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Son but est de tester une méthodologie, d'élaborer des hypothèses plausibles et d'ouvrir

d'autres champs d'études pour permettre d'autres recherches plus approfondies.

L'absence d'un corpus théorique étoffé, l'étendue du sujet, la formation d'un échantillon valable et les moyens limités dont nous disposons, compte tenu du cadre de cette recherche, ont constitué les principaux obstacles que seuls les conseils judicieux de M. Joseph Chicha et la collaboration des entreprises étudiées et de mes employeurs m'auront permis de contourner. Je les en remercie donc sincèrement.

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
RESUME -----	i
AVANT-PROPOS -----	iii
TABLE DES MATIERES -----	v
LISTE DES TABLEAUX -----	vii
LISTE DES FIGURES -----	ix
INTRODUCTION -----	1
I. PROBLEMATIQUE -----	3
La notion succès/échec -----	6
Les dimensions du succès -----	6
Le temps -----	10
Statique ou dynamique -----	10
Absolu ou relatif -----	11
Une définition opérationnelle -----	12
La notion de facteurs -----	16
Le changement de propriété -----	19
II- REVUE DE LA LITTERATURE -----	20
III- HYPOTHESES -----	24
IV- METHODOLOGIE -----	26
Population et échantillon -----	26
Questionnaire -----	28
Plan du questionnaire -----	28
Administration des questionnaires -----	31
Dépouillement et analyse des résultats -----	31

V- RESULTATS DE L'ENQUETE	34
L'environnement	34
L'entreprise	44
Le nouveau propriétaire-dirigeant	55
Les Hypothèses infirmées	56
Les Hypothèses ni confirmées ni infirmées	67
Les Hypothèses confirmées	70
La stratégie	74
Le changement de propriété	83
Les hypothèses de base	89
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE	99
ANNEXE A: Hypothèses	102
ANNEXE B: Questionnaire	114
ANNEXE C: Définitions des indices consolidés	141
ANNEXE D: Résultats	162
INDEX DES AUTEURS CITES	170

LISTE DES TABLEAUX

	<i>Page</i>
1- Critères retenus dans l'utilisation du facteur S/E en tant qu'indicateur de performance -----	15
2- Etendue et élargissement du territoire -----	36
3- Dimension des clients -----	37
4- Force de la demande -----	38
5- Dimension des concurrents et part de marché -----	39
6- Approvisionnement -----	41
7- Environnement et année du changement -----	42
8- Nombre d'employés -----	45
9- Age - Processus de production - cycle de vie -----	46
10- Localisation -----	48
11- Gamme de produits -----	49
12- R & D -----	50
13- Sur-capacité de production -----	51
14- Motivation des employés -----	52
15- Contrôle interne -----	53
16- Etat de l'entreprise -----	54
17- Différences - proprios -----	57
18- Vie personnelle du propriétaire-dirigeant -----	58
19- Certaines caractéristiques du dirigeant -----	60
20- Le dirigeant et l'action -----	62
21- Le nouveau propriétaire et la décision -----	63
22- Autres caractéristiques du dirigeant I -----	66
23- Autres caractéristiques du dirigeant II -----	68

24-	Hypothèses confirmées au sujet du nouveau-propriétaire	71
25-	Besoin d'accomplissement et peur de l'échec	72
26-	Apport de l'acheteur	73
27-	Objectifs	76
28-	Perception	77
29-	Décision - processus stratégique	78
30-	Implantation - stratégie	80
31-	Evaluation - stratégie	81
32-	Subventions	81
33-	Stratégie	82
34-	La transaction	84
35-	L'acheteur et la transaction	85
36-	Le vendeur et la transaction	87
37-	Le facteur S/E	93

LISTE DES FIGURES

	Page
1- Modèle du processus stratégique -----	74
2- Facteurs de succès lors d'un changement de propriété: approche stratégique -----	99

INTRODUCTION

La P.M.E. a vu le jour, par définition, bien avant les grandes entreprises. Son importance dans l'histoire de l'humanité est très grande. Pourtant, on s'en préoccupe depuis peu. Son importance au niveau de la création d'emplois et du développement économique fait maintenant l'unanimité. Les intervenants qui s'en occupent se font de plus en plus nombreux: conseillers, prêteurs, investisseurs, gouvernements, chercheurs, etc...

Toutefois, cet intérêt étant récent, plusieurs champs d'étude demeurent inexplorés. Ce rapport est une première étape dans l'exploration d'un de ceux-ci: les facteurs de succès ou d'échec dans la P.M.E. suite à un changement de propriété. Ce sujet est donc original. L'absence de recherches similaires en fait foi.

Pourtant, cette originalité provient d'un évènement très important et très critique dans la vie d'une P.M.E., le changement de propriété, qui justifie cette étude.

Any effort which will help small business in dealing with management succession should contribute to the stability and economic health of an important segment of our company (1)

1- Christensen C.R. Management succession in small and growing enterprises. Boston: Harvard University, 1957, p. 17

Malgré l'absence d'étude identique, la revue de la littérature nous a permis de bien définir la problématique, ce qui constitue le premier chapitre de ce rapport. Les deux chapitres suivants portent sur la revue de la littérature comme telle ainsi que sur les hypothèses qu'elle nous a suggérées. Le chapitre IV explique la méthodologie utilisée alors que le dernier chapitre fait état des résultats de notre enquête.

Cette recherche est du type exploratoire. Elle veut donc formuler des hypothèses et non les vérifier, tester une méthodologie et non la défendre et explorer et élargir un champ d'étude et non le couvrir.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

Toute P.M.E., sauf dans les cas d'abandon des affaires, doit un jour faire face à un changement au niveau de son propriétaire-dirigeant. Aux Etats-Unis seulement, en 1984, on estime que 12,000 compagnies, la majorité étant des P.M.E., ont changé de mains. (2)

Chicha et Julien, suite à une enquête menée en 1979 auprès de 90 P.M.E., constatent que "40% des chefs d'entreprises comptent moins de dix ans d'expérience à la direction de leur entreprise", (3) et soulèvent la question de l'importance de la planification de la relève du chef d'entreprise.

Bien que cet évènement soit très fréquent et important, peu d'attention y a été portée dans la recherche universitaire. Ceci

-
- 2- Rodnick, R. M. Getting the Right Price for your firm, Nation's business, Vol. 72, No. 3 (mars 1984), p. 70
 - 3- Chicha J. et Julien P.-A. La stratégie des P.M.E. et leur adaptation au changement. Compilation préliminaire de certaines données recueillies à la suite de l'enquête, en avril 1978; Résumé des travaux au 30 avril 1979; Troisième rapport d'étape. Trois-Rivières: U.Q.T.R., avril 1978 et 1979.

est en partie dû au fait qu'environ la moitié de ces changements de contrôle se fait à l'intérieur de la compagnie ou de la famille du propriétaire-dirigeant. (4) De plus, celui-ci ne considère pas sa relève comme un problème important auquel il doit faire face. C'est du moins ce que confirme une étude menée par C.R. Christensen auprès d'une centaine d'entreprises. (5)

Quoiqu'il en soit, cette situation représente une étape critique pour l'entreprise qui la subit. Cette "crise de la continuité" comme l'appelle Robidoux (6) peut même, à la limite, lui être fatale. Glueck (7), suite à une recherche faite auprès de 358 compagnies de 1930 à 1974, constate que celles-ci perçoivent le plus souvent les changements au niveau de la haute direction comme étant un des plus importants désavantages stratégiques. Cette étude portait sur de grandes entreprises mais l'importance du changement de propriétaire-dirigeant dans la P.M.E. est sûrement aussi grande.

-
- 4- Rodnick, R.M. Getting the right price ... op. cit.
 - 5- Christensen C.R. Management succession...Op. cit.
 - 6- Robidoux J. Les crises administratives dans les P.M.E. en croissance, Chicoutimi: Gaétan Morin & Ass. Ltée, 1978.
 - 7- Glueck W. F. Strategic management and business policy. New York: McGraw-Hill Book Company, 1980, p. 170

C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines sociétés prêteuses ont des politiques discriminatoires à l'égard des entreprises faisant appel à leurs services, suite à un changement de propriété.

Par contre, Chicha et Julien (8), dans une étude menée en 1978 auprès de 90 P.M.E., se questionnent à savoir si, pour certaines entreprises, il ne serait pas plutôt préférable de renouveler la direction, ce qui pourrait avoir pour effet de stimuler ladite entreprise.

On sait de plus que "In one study, self-starters had a higher failure rate over a three year period than the purchased/inherited business". (9)

Préciser les facteurs susceptibles de provoquer le succès ou l'échec, suite à un changement de contrôle au niveau du propriétaire-dirigeant dans la P.M.E., permettra de mieux comprendre ces situations, d'indiquer dans quelles circonstances cet événement avantage ou désavantage l'entreprise touchée et

8- Chicha J. et Julien P.-A. La stratégie des P.M.E. et leur adaptation au changement. Compilation préliminaire de certaines données recueillies à la suite de l'enquête, en avril 1978, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 1978, p. 14

9- Nadu G.M. Profiles of survivors..., cité dans Roger Dickinson, Business Failure rate, American Journal of small business, Vol. VI, no. 2, décembre 1981, p. 20

éliminera certaines attitudes discriminatoires adoptées face à cette situation.

La notion succès/échec (Variable dépendante)

Il est peu de notions en économie ou en administration des entreprises qui soient aussi ambiguës que la notion de succès. Sans aller jusqu'à dire que chaque chercheur a sa propre définition, il faut reconnaître qu'on a proposé de très nombreux critères de succès, certains qualitatifs, d'autres quantitatifs. ... il semble indispensable d'examiner quatre aspects de la notion de succès: d'abord la question des dimensions du succès, ensuite la notion de temps, puis l'aspect statique ou dynamique du succès et enfin la notion de niveau absolu ou relatif. (10)

Ce sont ces quatre aspects qui seront utilisés pour définir le concept succès/échec.

Les dimensions du succès. On peut considérer que le succès a une seule dimension. Ainsi, pour certains auteurs tels E.B. Roberts (11) et L. Steinmetz (12), le simple fait de survivre

-
- 10- Garnier G. et Robidoux J. Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées. Université de Sherbrooke: 1973, p. 19.
- 11- Roberts E.B. How to succeed...., Technology Review, cité dans J.A. Litvak et C.J. Maule, Entrepreneurial Success or failure-ten years later. Universités York et Carleton: Oct. 1980, p. 24
- 12- Steinmetz L. Critical Stages.... Business horizon, cité dans Garnier et Robidoux, Facteurs de succès et faiblesses...., p. 22

est considéré comme succès. Pour d'autres, "le taux de croissance à long terme de l'entreprise, mesuré par le taux de croissance de son chiffre d'affaire ..." (13), peut suffire.

Cependant, on considère généralement que le succès a plus d'une dimension. Dans une étude menée en 1984 pour vérifier la capacité des P.M.E. à faire face à une crise économique (14), on a utilisé la variation de l'emploi dans l'entreprise et dans le secteur de l'entreprise, la variation de la productivité-homme de l'entreprise et du secteur de l'entreprise et la variation du taux de profit pour identifier les entreprises ayant eu le plus de succès. (15)

13- Garnier et Robidoux, op. cit., p. 24

- 14- Thibodeau J.C. Martineau Y. Julien P.A. Chicha J. Ouellet F. Les caractéristiques des P.M.E. manufacturières et leur capacité de résistance aux bases conjoncturelles. I.N.R.S.-Urbanisation, Laboratoire LAPEDIM, U.Q.T.R.: Université du Québec à Rimouski, sept. 1984
- 15- Ces indicateurs servaient à mesurer le coefficient de résistance suivant:
 $C.R.cij: (\Delta Ecij - \Delta Ein) + (\Delta Pcij - \Delta Pin) + \Delta Fcij$
ou
 $\Delta Ecij:$ variation de l'emploi (E) de l'entreprise (c), du secteur (i), de la région (j).
 $\Delta Ein:$ variation de l'emploi (E) dans le secteur (i) au niveau national (n).
 $\Delta P:$ variation de la productivité-homme
 $\Delta F:$ variation des taux de profit

A une époque où la compétitivité dépend souvent du degré de modernisation du processus de production, l'utilisation de la variation de l'emploi comme mesure de succès paraît peu pertinente. En effet, les dirigeants d'entreprises sont nombreux à affirmer que pour réussir, il faut produire davantage avec moins d'effectifs.

Rindt (16) et Cloutier (17) ont cependant utilisé cette même variation de l'emploi pour mesurer le succès. Ils ont également utilisé la croissance des ventes, des profits et de l'avoir net, dans le cas de Rindt, ou de l'actif, dans le cas de Cloutier.

Ces différents indicateurs peuvent tous être utiles pour définir le succès. Leur utilité est cependant fonction du but visé. Le succès différera de définition s'il est utilisé par un analyste en valeurs mobilières, un gérant de banque, un syndic, un entrepreneur, un commissaire-industriel, etc ...

La définition du concept succès/échec, qui est utilisée dans ce travail, a plusieurs dimensions. Elle est fonction des objectifs de la recherche. Les indicateurs retenus sont:

16- Rindt K.E. Personal characteristic and goals of growers and non growers. Fox Valley: Wisconsin Survey Research Laboratory, 1966.

17- Cloutier A.G. Profil Sélectif d'entrepreneurs exploitant des Entreprises à succès au Québec. Université de Sherbrooke: 1973.

- 1- bénéfices accumulés : actifs totaux
- 2- actifs totaux moins dettes totales : actifs totaux
- 3- fonds de roulement : actifs totaux
- 4- dépenses d'intérêts : ventes
- 5- dépenses d'intérêts + profits av. impôt : actifs totaux
- 6- ventes : actifs totaux

Ces indicateurs proviennent d'un modèle de prévision de faillite utilisé par RoyNat Inc. Il a été développé par un groupe de conseillers de l'Université York. (18) Il s'agit d'une adaptation du facteur "Zeta" d'Altman.(19) Il sera appelé facteur S/E (succès/échec) dans ce travail.

Chacun des six ratios est multiplié par un facteur positif. La somme des ratios 1, 2, 3, 5 et 6 moins le ratio 4 donne le facteur S/E. L'application de ce modèle indique que les entreprises ayant failli avaient un facteur S/E moyen de 1.0 alors que ceux qui réussissaient mieux avaient un facteur S/E moyen de 3.4.

18- Peterson R. Warner T. (Reimar Associates). Prediction of business failure. Toronto: 1981.

19- Altman E.I. The Prediction of Corporate Bankruptcy: a Discriminant analysis. Los Angeles: University of California, 1978.

Le temps. Le temps est un autre aspect important de la notion succès/échec. Des indicateurs pris sur une période de temps trop courte peuvent être trompeurs parce qu'influencés par un cycle ou une conjoncture économique favorable ou défavorable. Garnier et Robidoux affirment que "la plupart des auteurs ont indiqué qu'il est indispensable de couvrir une période d'au moins cinq ans ..." (20) Quant à eux, ils choisirent une période de dix ans.

Cette étude portera sur une période de cinq ans, soit deux années avant le changement de contrôle, afin de qualifier l'entreprise, en terme de succès/échec, avant l'événement et trois années après l'événement. Une période plus courte ou plus longue, après l'événement, risquerait de ne pas permettre d'évaluer les effets réels causés par le changement de contrôle mais de mesurer plutôt les effets de certains événements qui lui sont étrangers.

Statique ou dynamique. Ceux qui considèrent que la survie de l'entreprise est signe de succès, jugent ce dernier comme étant statique. On juge cependant, en général, que le succès est dynamique.

"Economic theory suggests that, in the long run, a firm will stay in business if it is making normal or above profits and will close if it is making less than normal profits". (21)

La partie précédente de ce chapitre, Le temps, indique bien que le succès ou l'échec sont ici considérés comme dynamiques. Cette considération sera très importante dans l'élaboration des facteurs susceptibles de provoquer le succès ou l'échec. La citation suivante supporte cette affirmation:

Managerial competency in a static world can be defined as managements's ability to ideally adjust to a given situation An analogous definition of managerial competence in a dynamic world would be the ability to quickly adjust to changing situations in an optimal manner. (22)

Afin de tenir compte de cet aspect dynamique de l'entreprise, notre définition du succès ou de l'échec tiendra compte de l'évolution du facteur S/E depuis le changement de contrôle.

Absolu ou relatif. On considère, dans cette recherche, que la notion de succès ou d'échec est relative. Elle est relative à la grosseur de l'entreprise. Les ratios qui composent le facteur S/E utilisé pour qualifier le succès des sujets de

21- DiPietro W. et Sawhney B. Business Failures, Managerial competences and Macroeconomic Variables. American Journal of Small Business, Vol. II, No. 2 (Oct. 1977).

22- Ibid.

l'étude en tiennent compte, car le montant des actifs du sujet apparaissent souvent au dénominateur.

Beaucoup d'auteurs définissent le succès en relation avec la performance générale de l'industrie où se situe l'entreprise étudiée. Il n'en sera pas ainsi dans cette recherche puisque la performance générale de l'industrie sera considérée, dans une de nos hypothèses, comme un facteur susceptible de provoquer le succès ou l'échec. La définition ne tiendra pas non plus compte de la situation antérieure à l'évènement, ces situations étant également parties des hypothèses à titre de facteurs susceptibles de provoquer le succès ou l'échec.

Une définition opérationnelle. L'application du modèle de prévision de faillite, inspiré des travaux d'Altman, dont nous avons discuté précédemment, résulte donc en un facteur appelé facteur S/E (succès-échec). Pour que ce facteur puisse nous permettre de définir les entreprises à succès et les entreprises à échec, nous avons établi des valeurs correspondant aux performances des entreprises de la façon suivante.

La performance de l'entreprise ayant un facteur S/E plus petit ou

égal à 1.5 (23) à la troisième année suivant l'évènement, sera qualifiée d'échec. Cependant, si ce facteur a augmenté d'un point et plus en moyenne pour chacune de ces trois années et qu'il est supérieur à -1.5, la performance sera considérée comme neutre.

La performance de l'entreprise ayant un facteur S/E plus grand que 1.5 et plus petit que 2.5 à la troisième année après le changement sera qualifiée de neutre. Cependant, si ce facteur a augmenté d'un point et plus en moyen au cours de ces trois années, sa performance sera qualifiée de succès. Toutefois, à l'inverse, si ce facteur a diminué d'un point et plus en moyenne, au cours des trois années suivant le changement, sa performance sera jugée comme étant un échec.

La performance de l'entreprise ayant un facteur S/E plus grand que 2.5 à la troisième année suivant le changement sera jugée comme un succès. Cependant, si ce facteur a diminué en moyenne de un point par année depuis l'évènement et qu'il est inférieur à 4, sa performance sera jugée neutre.

-
- 23- On considère qu'une entreprise ayant un facteur S/E plus petit ou égal à 1.5 a de fortes chances de faillir. Celle ayant un facteur S/E plus petit ou égal à 2.5 et plus grand que 1.5 mérite une certaine attention bien que les probabilités d'échec soient faibles alors que celles ayant un facteur S/E plus grand que 2.5 ont des probabilités d'échec presque nulles. Les autres niveaux du facteur S/E, soit moins 1.5 et 4, choisis par l'auteur, l'ont été à partir de son expérience quotidienne dans l'utilisation dudit facteur dans le cadre de ses fonctions chez RoyNat Inc.

Ces critères sont résumés dans le tableau 1 de la page 15.

Cette définition a évidemment des faiblesses mais elle a l'avantage d'être facilement utilisable pour les fins de cette recherche.

La principale faiblesse est bien décrite par la citation suivante. Toutefois, les objectifs du propriétaire-dirigeant, ses comportements et ses attitudes faisant l'objet de nombreuses hypothèses au niveau des facteurs susceptibles de provoquer le succès ou l'échec, il était tout indiqué de ne pas en tenir compte dans la définition de la notion de succès ou d'échec.

Performance data for smaller companies are difficult to interpret. In closely-held companies, reported profits may be minimized through large executive salaries and perquisites and through payments to relatives. New companies, particularly those which are growth-oriented, may invest heavily in product and market development, resulting in losses or low profits even when firms are well-managed. Furthermore, the corporate goals may be intertwined with the personal values of the owner-managers to a marked degree; the satisfactions and life-styles of the founders may be difficult to measure in any systematic way. (24).

Donc, notre définition de succès/échec a plusieurs dimensions, porte sur une période de cinq ans, est dynamique et relative.

24- Cooper A.C. Strategic Management..., cité dans J.A. Litvak et Maule C.J. Entrepreneurial success..., p. 5

TABLEAU 1

Critères retenus dans l'utilisation du facteur
S/E en tant qu'indicateur de performance

Changement annuel moyen	Niveau du facteur S/E à la 3ième année	Evaluation de la performance
plus petit que 1	plus petit ou égal 1.5	Echec
plus grand ou égal à 1	plus grand que -1.5 et plus petit ou égal à 1.5	Neutre
plus petit que 1 et plus grand que -1	plus grand que 1.5 et plus petit ou égal à 2.5	Neutre
plus grand que 1	plus grand que 1.5 et plus petit ou égal à 2.5	Succès
plus petit ou égal à -1	plus grand que 1.5 et plus petit ou égal à 2.5	Echec
plus grand que -1	plus grand que 2.5	Succès
plus petit ou égal à -1	plus grand ou égal à 4	Succès
plus petit ou égal à -1	plus grand que 2.5 et plus petit que 4	Neutre

Dans la prochaine partie de ce chapitre, nous traiterons des facteurs qui peuvent influencer les performances de l'entreprise.

La notion de facteurs (variables indépendantes). On appelle facteur ce qui cause le succès ou l'échec dans une entreprise. Ces facteurs peuvent être voulus (par l'entreprise ou par des intervenants qui lui sont externes) ou non. Ils peuvent provenir de l'intérieur de l'entreprise ou de son environnement.

On parlera de facteurs susceptibles d'influencer le succès ou l'échec parce que les limites reliées au caractère exploratoire de cette recherche ne permettent pas d'affirmer que tel ou tel facteur provoque le succès et que de toute façon, aucun facteur ne peut de façon absolue et infaillible, causer le succès ou l'échec.

Pour les fins de cette recherche, les facteurs susceptibles d'influencer le succès ou l'échec sont regroupés dans les cinq groupes suivants:

1- L'environnement

2- L'entreprise

3- Le propriétaire-dirigeant

4- La stratégie

5- Le changement de propriété

Les facteurs faisant partie du groupe environnement sont ceux qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise. Notamment: la conjoncture économique, politique, sociale et culturelle, la clientèle, les fournisseurs, les lois et règlements, les modes, etc ...

Les facteurs du groupe entreprise sont ceux qui lui sont internes et proviennent de ses fonctions marketing, production, ressources humaines et comptabilité/finance. La structure organisationnelle de l'entreprise ainsi que ses caractéristiques telles nombre d'employés, âge, localisation, etc, en font également partie.

Les différentes caractéristiques du propriétaire-dirigeant (âge, formation, antécédents, motivations, profil psychologique, principes et méthodes de gestion, valeurs, spécialités, etc...) formeront le groupe appelé justement propriétaire-dirigeant.

Ces trois premières catégories représentent le regroupement habituel des facteurs influençant l'entreprise. La quatrième et la cinquième catégories sont moins fréquemment utilisées.

La stratégie est "l'ensemble cohérent des mesures à portée structurelle décidées par l'entreprise en vue de la réalisation des buts et objectifs qu'elle s'est assignée, compte tenu de ses

ressources (actuelles et potentielles) et de sa situation par rapport à un environnement en évolution". (25)

Cette définition implique que la stratégie ne peut être incluse dans une des trois autres catégories de facteurs. De plus, "l'évaluation d'une entreprise ne peut se faire d'une manière satisfaisante que si elle porte sur sa stratégie, puisque c'est celle-ci qui permettra d'obtenir les résultats recherchés". (26)

La stratégie résulte donc, en quelque sorte, de l'interaction des trois catégories citées précédemment, à savoir: l'environnement, l'entreprise et le propriétaire-dirigeant.

Les facteurs provenant et étant propres au changement de propriété, définis dans la partie suivante de ce chapitre, seront classés dans le groupe de changement de propriété. Par exemple, si notre enquête indique que ce sont les entreprises dont le nouveau propriétaire-dirigeant connaissait déjà l'entreprise depuis quelques années avant de l'acheter qui ont les meilleurs résultats, le fait de connaître l'entreprise avant de l'acheter sera classé comme un facteur propre au changement de propriété.

25- Chicha J. L'impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des P.M.E. (région Mauricie/Bois-Francs).
Laboratoire LAPEDIM, U.Q.T.R.: mai 1981, p. 2

26- Ibid. p. 3

Le changement de propriété. Les facteurs, ci-haut décrits, causant le succès ou l'échec déjà défini, seront étudiés dans une situation précise, le changement du propriétaire-dirigeant.

Ce changement pourra être volontaire ou non. Par exemple, la situation où un individu, suite au décès de son père, se voit obligé de prendre la relève de ce dernier à la tête de son entreprise sera considéré comme un changement de propriété. Cet exemple implique également que les transactions entre parents seront considérées même si ces transactions n'ont pas d'implications financières apparentes. Toutefois, il faudra que le contrôle et la direction effective de l'entreprise change de mains.

Ce changement pourra être planifié ou non et l'acheteur pourra être un individu, un groupe d'individus ou une autre entreprise, en autant que l'entreprise acquise ne perde pas son statut de P.M.E. indépendante défini en page 26.

Toutefois, les changements de propriété faisant suite à une cession des biens ou à une faillite seront exclus de notre étude.

Le prochain chapitre traitera de l'état des connaissances actuelles concernant la problématique que nous venons de définir.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTERATURE

Tel que déjà dit, la revue préalable de la littérature n'a permis de trouver aucune recherche identique à celle-ci. Cette revue s'est donc dirigée vers l'acquisition de connaissances au niveau des principaux concepts utilisés. La documentation partiellement dépouillée était abondante et portait sur les notions de succès, de facteurs de succès et de changements de contrôle ainsi que sur la méthodologie de la recherche.

La notion de succès/échec a été utilisée dans plusieurs recherches, tant au Québec qu'à l'étranger, dans des contextes toutefois différents, et a fait l'objet de plusieurs définitions. A ce sujet, ce sont les réflexions de Gérard Garnier et de Jean Robidoux (27), dans l'ouvrage déjà cité, qui nous ont été d'une plus grande utilité.

Quant aux recherches portant sur les facteurs de succès et d'échecs, elles sont nombreuses également. Cependant, la majorité de celles-ci portent sur les grandes entreprises et furent

27- Garnier et Robidoux, op. cit.

effectuées en Angleterre et aux Etats-Unis. L'ouvrage de John Argentin (28) en est un exemple et résume les conclusions de plusieurs recherches portant sur ce sujet. Ces dernières portaient généralement sur l'analyse de faillites précises de grandes entreprises. Argentin a tenté d'en tirer les points communs dont certains nous ont servis pour élaborer des hypothèses.

Un autre courant de recherches portant sur les facteurs de succès et d'échec consiste à la prédition des performances futures de l'entreprise à partir de ratios statistiques représentant l'environnement et l'entreprise. Ces ratios permettent la construction de modèles dont la capacité de prédition est étonnante pour les grandes entreprises. Les travaux de Altman (29) à ce niveau sont les plus connus.

Au Canada et au Québec en particulier, certaines recherches ont également exploré ce champ d'étude. Elles nous furent utiles en nous suggérant de nombreuses hypothèses car elles portaient sur des P.M.E. dans un contexte toutefois différent. Nommons en particulier les travaux de Chicha et Julien (30), Cloutier (31),

28- Argentin J. Corporate collapse ... the causes and symptoms, New-York: John Wiley and Sons, 1976

29- Altman, Op. cit.

30- Chicha et Julien, op. cit.

31- Cloutier, Op. cit.

Garnier et Robidoux (32) et Lalonde (33).

Finalement, la littérature est riche en travaux définissant les bonnes façons de gérer que nous avons transformées pour en faire autant d'hypothèses quant aux facteurs de succès.

Le développement de ces hypothèses a constitué le point de départ pour l'élaboration du questionnaire.

Nous avons également consulté plusieurs ouvrages sur les acquisitions et fusions. Ils nous furent peu utiles car ils traitent surtout des grandes entreprises et se préoccupent peu des conséquences de ces acquisitions et fusions si ce n'est que sur le cours des actions des entreprises concernées. Ces travaux portent davantage sur la façon de faire ces transactions que sur les causes de leurs succès ou échecs.

Au Québec, Robidoux (34) a tenté de systématiser le processus de changement de contrôle dans la P.M.E. Cette réflexion, de même que celles des autres ouvrages portant sur les fusions et acquisitions, nous ont orienté dans la rédaction de la partie du questionnaire portant sur le changement de propriété.

32- Garnier et Robidoux, op. cit.

33- Lalonde C. Modèle de recherche sur le comportement du propriétaire-dirigeant failli. Chicoutimi: U.Q.C.: 1982

34- Robidoux, op. cit.

Finalement, la revue de la littérature nous a permis de préciser la méthodologie utilisée.

CHAPITRE III

HYPOTHESES

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, la majorité des hypothèses formulées avant la réalisation de l'enquête nous fut suggérée par la revue de la littérature. Certaines hypothèses sont toutefois originales et furent inspirées par notre expérience professionnelle.

Nos hypothèses sont de trois types. Il y a d'abord celles formulées pour justifier notre démarche méthodologique. Ces hypothèses sont présentées ci-après et commentées dans le chapitre V à la lumière des résultats obtenus par notre enquête.

Il y a également celles, plus nombreuses, qui ont servi de base à la rédaction du questionnaire, chaque hypothèse étant vérifiée par une ou plusieurs questions. Nous présentons ces hypothèses à l'Annexe A en citant, lorsqu'il y a lieu, les noms des auteurs dont les travaux justifiaient lesdites hypothèses ainsi que le numéro des questions correspondantes. (Le questionnaire est présenté en Annexe B).

D'autres hypothèses ont été formulées suite à l'analyse des résultats de l'enquête. Elles sont présentées au chapitre V.

Voici donc nos hypothèses de base justifiant notre démarche méthodologique.

HA1: Le succès et l'échec, dans les P.M.E., sont causés par des facteurs identifiables.

HA2: Ces facteurs sont, soient internes, externes, propres au propriétaire-dirigeant ou à la stratégie utilisée et peuvent dépendre de la situation particulière vécue par l'entreprise.

HA3: Il existe un nombre limité de facteurs potentiels qui sont les mêmes pour toutes les P.M.E. quelque soit la situation.

HB: L'utilisation d'un modèle discriminant semblable à celui d'Altman et développé pour une population précise peut permettre d'y définir les entreprises à succès ou à échec.

HC: Les facteurs causant le succès ou l'échec chez la P.M.E., suite à un changement de propriété, peuvent être des facteurs généraux décrits à l'hypothèse HA3 ou peuvent être des facteurs propres à ladite situation.

HD: L'identification des facteurs susceptibles d'influencer le succès ou l'échec dans la P.M.E. peut être utile pour prédire les performances futures des P.M.E., lors de changement de propriété.

HE: Le changement du propriétaire-dirigeant est susceptible d'augmenter le risque d'échec de la P.M.E. concernée.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE

Population et échantillon. La population choisie est constituée de P.M.E. manufacturières indépendantes. Les entreprises gérées en coopérative, les succursales d'autres entreprises et les entreprises d'état sont exclues. Le propriétaire des P.M.E. doit également en être le principal dirigeant. Il peut posséder et administrer son entreprise seul ou avec des associés. Les P.M.E. doivent être situées au Québec et avoir été l'objet d'un changement de propriété. Leur nombre d'employés doit varier entre cinq et deux cents. (35)

Notre échantillon était composé d'entreprises dont le changement de propriété est survenu entre 1973 et 1982. Nous voulions ainsi que les données puissent être comparables et faciles à recueillir tout en étudiant l'évènement dans des conjonctures différentes afin de vérifier si ces conjonctures ont influencé les performances subséquentes des entreprises. De plus, pour faciliter la cueillette des données, les entreprises étudiées

35- Une définition aussi large au niveau du nombre d'employés peut évidemment rendre les comparaisons entre les données des entreprises étudiées difficiles et boîteuses. Toutefois, elle était nécessaire pour nous permettre de vérifier si le nombre d'employés était un facteur susceptible de provoquer le succès ou l'échec.

étaient toutes situées dans un rayon de 100 Kilomètres autour de la ville de Québec.

Nous avons choisi, pour notre échantillon, des entreprises de différentes industries afin d'obtenir le plus d'indices possibles concernant le sujet étudié et pour vérifier si l'industrie ne constituait pas elle-même un facteur de succès ou d'échec.

La caractéristique principale de l'échantillon est qu'il est constitué d'entreprises étant ou ayant été clientes chez RoyNat Inc. Ainsi, nous avons eu accès plus facilement à un ensemble de données et possédions déjà une certaine connaissance des entreprises étudiées. Une des motivations pour entreprendre cette recherche étant l'amélioration des méthodes d'évaluation de demandes de financement, nous croyons que cette caractéristique de notre échantillon est justifiée. C'est d'ailleurs ce qui nous a incité à utiliser le modèle de prévision de faillite de ce prêteur pour définir la notion de succès et d'échec pour notre échantillon.

En procédant ainsi, nous avons obtenu un échantillon dont les entreprises avaient déjà fait l'objet d'une sélection non-aléatoire, car elles répondaient aux critères de crédit du prêteur. Cela aurait évidemment représenté une faiblesse méthodologique si nous avions voulu que les résultats de notre

enquête puissent aboutir à des conclusions pouvant être applicables à l'ensemble des P.M.E. Mais, tel n'est pas le cas.

Ainsi, seize entreprises répondant à nos critères furent contactées d'abord au moyen d'une lettre et par la suite par appels téléphoniques. Cette démarche nous a permis d'obtenir la participation de neuf entreprises appartenant toutes à des industries différentes.

Questionnaire. La méthode choisie pour recueillir les données nécessaires à la réalisation des objectifs de cette recherche fut l'enquête par questionnaire. Ce choix fait suite et fut inspiré par la revue de la littérature. Ce questionnaire avait trois buts généraux: vérifier la plausibilité des hypothèses formulées, recueillir des informations permettant de développer de nouvelles hypothèses et améliorer la méthodologie, soit plus précisément le questionnaire lui-même. Un premier projet de questionnaire fut soumis aux critiques d'experts puis pré-testé chez une entreprise rencontrant les critères de notre échantillon.

Plan du questionnaire: Le questionnaire était divisé en huit parties qui comprenaient en tout 218 questions. Ces huit parties et les informations qu'elles devaient recueillir sont les suivantes:

1- Situation générale de l'entreprise:

- taille . localisation . structure . âge . historique
- environnement général

2- Fonction marketing:

- produit . distribution . promotion . marché . concurrents
- forces et faiblesses . objectifs . politiques . changements

3- Fonction approvisionnement, production et R & D:

- approvisionnement . production . technologie . R & D
- sous-traitance . forces et faiblesses . objectifs
- politiques . changements

4- Fonction finance et comptabilité:

- situation financière générale . aides gouvernementales
- sources externes . forces et faiblesses . objectifs
- politiques . changements

5- Fonction ressources humaines:

- motivation . rémunération . rotation . qualification
- relations . forces et faiblesses . objectifs . politiques
- changements

6- Nouveau propriétaire-dirigeant:

- âge . antécédents . formation et expérience
- motivations . situation matrimoniale . attitudes
- objectifs . valeurs . traits de personnalité . tâches

7- Stratégie:

- environnement . perception . contrôle . prise de décision

8- Changement de propriété:

- historique et profil du vendeur . recherche d'informations
- négociations . financement . difficultés . conséquences
- objectifs . motivations . plan

Cette description des informations recherchées n'est pas exhaustive. De plus, les frontières entre chaque division n'étaient pas toujours respectées. Ainsi, par exemple, dans chaque division portant sur les fonctions de l'entreprise, on retrouvait des questions visant à définir les stratégies fonctionnelles. Le principal critère ayant guidé la formulation finale de cet outil d'enquête a été de le rendre le plus simple et le plus rapide à répondre compte tenu du très grand nombre d'informations recherchées.

Sauf en ce qui concerne la dernière partie, le répondant, pour chaque question, devait formuler deux réponses: l'une en se ramenant dans le contexte suivant immédiatement le changement de propriété - que nous avons appelé l'an "0" -; l'autre dans le contexte existant trois années après le changement de propriété - que nous avons appelé l'an "3" - . De cette façon, nous avons pu vérifier les écarts entre ces deux moments et évaluer les changements survenus, ce qui s'est révélé une source utile d'informations pour évaluer la stratégie. Les écarts importants notés devaient être expliqués par le répondant.

La pertinence des questions retenues était souvent justifiée par les hypothèses formulées suite à la revue de la littérature. Ces hypothèses sont présentées à l'Annexe A où elles sont mises en relation avec les auteurs les ayant inspirées ou dictées ainsi qu'avec les questions en ayant résulté.

Administration des questionnaires: Les questionnaires furent administrés par entrevue directe. L'interviewer - qui était également l'auteur de ce rapport - avait en mains le questionnaire. Il posait lui-même les questions en respectant l'ordre et la forme de questions - certaines questions furent cependant formulées différemment pour les rendre plus facilement compréhensibles -. L'interviewer notait lui-même les réponses et définissait les concepts utilisés lorsque nécessaire. Les répondants étaient invités à élaborer lorsque la réponse formulée était ambiguë.

Une ou deux rencontres de deux à trois heures chacune, selon le cas, étaient nécessaires pour compléter le questionnaire. Les entrevues se sont déroulées dans les bureaux des répondants, en l'occurrence les nouveaux propriétaires-dirigeants concernés. Elles se sont échelonnées du 2 au 29 juillet 1985.

Dépouillement et analyse des résultats: Suite à l'administration des questionnaires, la grande majorité des

réponses furent codées de façon à ce que leur compilation puisse respecter les hypothèses formulées. Ainsi, le code correspondant à une infirmation de l'hypothèse sous-jacente tendait vers zéro "0" ou une valeur négative alors qu'à une réponse confirmant l'hypothèse correspondait une valeur positive.

Pour mesurer les changements survenus entre l'an "3" et l'an "0", sauf en ce qui concerne les questions portant spécifiquement sur ce sujet, nous avons procédé à une simple soustraction des réponses à l'an "3" et à l'an "0", en ne retenant que la valeur absolue de la réponse.

Etant donné le très grand nombre de données ainsi obtenues et étant donné que plus d'une donnée servaient souvent à évaluer un même concept, pour fin d'analyse, nous avons créé de nouvelles données en additionnant entre elles les réponses portant sur un même concept. Nous les avons appelées indices consolidés. Les données dont ils sont la somme étant toutes positivement corrélées, avec les hypothèses sous-jacentes aux questions correspondantes, leurs valeurs sont donc également positivement corrélées avec lesdites hypothèses.

En procédant de cette façon, nous diminuons les risques d'erreurs d'interprétation qui auraient pu survenir si notre analyse n'avait portée que sur chaque question prise séparément. En effet, en

regroupant les réponses, nous diminuons l'importance des réponses faussées par une mauvaise interprétation du répondant ou de l'interviewer. Nous obtenons également ainsi des réponses plus globales se rattachant à des concepts généraux correspondant davantage avec la qualité de l'outil de mesure utilisé.

Les réponses codées furent compilées sur ordinateur et les indices consolidés obtenus par traitement informatique.

L'Annexe C donne la définition détaillée de chacun de ces indices consolidés.

Nous n'avons pas procédé à des analyses statistiques des données car le nombre de sujets de notre échantillon n'aurait pas permis d'obtenir des résultats significatifs.

Chaque réponse et chaque indice consolidé furent comparés à la performance de l'entreprise concernée. Cette performance résultant de la définition opérationnelle de succès/échec ci-haut donnée se chiffrait ainsi: 1 = échec; 2 = neutre; 3 = succès. Certaines données furent également comparées entre elles. Les résultats les plus intéressants sont présentés et commentés dans la partie suivante.

CHAPITRE V

RESULTATS DE L'ENQUETE

Les résultats de l'enquête sont présentés à l'annexe D. Nous les avons analysés en les regroupant sous les six thèmes suivants:

1. Environnement
2. Entreprise
3. Propriétaire-dirigeant
4. Stratégie
5. Changement de propriété
6. Hypothèses de base

L'environnement. L'importance de l'environnement pour la performance de l'entreprise ne fait pas consensus. Selon les propriétaires-dirigeants de P.M.E., le succès dépend plutôt des habiletés du propriétaire-dirigeant alors que l'échec est surtout causé par l'environnement. (36) Ce genre d'opinion face au rôle de l'environnement reflète bien la nature humaine: un bon coup est toujours de notre faute alors qu'un mauvais ne l'est jamais!

36- Peterson, Kozmetsky et Ridgway, cités dans Ibrahim, A.B. et Godwin, J.R. Toward excellence in small business: an empirical study of successful S.B. Comptes-rendus, colloque international de la P.M.E. en devenir dans un monde en mutation. Trois-Rivières: octobre 1984, p. 7.

Ainsi, selon les circonstances, l'importance de l'environnement change.

Des gens plus intégrés, qui ont étudié cette problématique de façon plus rigoureuse apportent des nuances: l'amélioration des qualités de gestionnaire diminue l'importance de l'environnement.

The empirical analysis supports the proposition that managerial competency has increased over time and, consequently, that the relative importance of external economic forces in determining business failures has diminished. (37)

Nous partageons cette opinion. En fait, comme l'expliquent les mêmes auteurs, un bon manager doit réagir à l'environnement. Le succès est fonction d'une stratégie adaptée à l'environnement comme le rappelle Glueck. (38)

Nous avons tenté de vérifier ces affirmations par notre enquête. Pour présenter nos résultats - et ce pour chacune des parties de ce chapitre - nous passerons des hypothèses les plus spécifiques à celles plus générales pour finalement aboutir à de nouvelles hypothèses éclairées par notre expérimentation. Nos résultats seront présentés de la façon suivante:

37- Dipietro W. et Sawhney B. Business failures, managerial competences, and macroeconomic variables. American Journal of Small Business, octobre 1977, Vol. II, no. 2.

38- Glueck, W.F. Strategic management and business policy.

- 1- Enoncé de l'hypothèse testée
- 2- Tableau présentant les résultats reliés à l'hypothèse
- 3- Commentaires sur les résultats et, s'il y a lieu, reformulation de l'hypothèse.

H5 La P.M.E. qui tend à élargir géographiquement son marché aura plus de chances de succès.

Tableau 2

Etendue et élargissement du territoire

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃ (39)
(40)									
2.6 Etendue du territoire * : 1.3 1.0 1.5 1.5 2.1 1.3 1.0 1.2 2.5									
2.6 Elargissement ** : 0.2 0.2 0.2 0.2 (0.1) 0.5 0.3 0.0 0.0									

* Régional= 1; Provincial= 2; National= 3; International= 4.

** Elargissement du territoire de l'an "3" à l'an "0".

-
- 39- Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons joint à chaque entreprise étudiée, représentée par une lettre de A à I, un appendice numérique variant de 1 à 3 et représentant les performances des entreprises: 1 = échec; 2 = neutre et 3 = succès.
 - 40- Pour chacun des tableaux du chapitre V, les résultats seront présentés de la même façon: il y a tout d'abord le numéro de la question ou le numéro (chiffre ou lettre) de l'indice consolidé (entre parenthèses), suivi d'une rapide description du concept vérifié puis les résultats codés. Pour une définition exhaustive de la codification, nous référons le lecteur à l'Annexe B en ce qui concerne les questions et à l'Annexe C en ce qui concerne les indices consolidés.

Selon le tableau 2, trois entreprises, E, H et I n'ont pas élargi leur territoire pendant la période utilisée. De ces trois entreprises, celle dont le territoire était déjà restreint (moins que provincial) a connu une mauvaise performance. Par contre, l'autre entreprise, D, ayant eu une mauvaise expérience a élargi son territoire et n'avait pas non plus un grand territoire. On peut donc dire que l'hypothèse, H_5 , n'est pas vérifiée. L'hypothèse sous-jacente à H_5 qui est à l'effet que l'entreprise doit avoir un objectif de croissance pour performer est donc infirmée.

H_6 La P.M.E. dont la clientèle est composée de grandes entreprises voit ses risque d'échec augmenter.

Tableau 3

Dimension des clients

	A_3	B_3	C_2	D_1	E_3	F_3	G_3	H_1	I_3
2.8 Dimension clientèle *:	3.4	4.0	3.5	2.7	4.0	1.7	4.0	3.0	4.0

* 1001 employés et plus = 1; 201 - 1000 = 2; 21 - 200 = 3;
1 - 20 = 4.

Les résultats présentés au tableau 3 indiquent que la dimension des clients de l'entreprise n'est pas un facteur de succès ou d'échec. H_6 est donc infirmée.

H_7 La P.M.E. dont les produits fabriqués jouissent d'une forte demande aura plus de chances de succès.

Tableau 4

Force de la demande

	A_3	B_3	C_2	D_1	E_3	F_3	G_3	H_1	I_3
2.10 Force de la demande *	3	0	0	0	3	0	0	0	3

* 0 = faible demande; 3 = forte demande.

Le tableau 4 indique que les trois seules entreprises jouissant d'une forte demande pour leurs produits ont toutes connu de bonnes performances. Des six autres jugeant mauvaise la demande, trois ont connu de moins bonnes performances. L'hypothèse, H_7 , semble donc dans une certaine mesure confirmée. Nous verrons plus loin que la conjoncture économique joue un grand rôle dans les performances des entreprises. H_7 sera donc d'autant vraie que la

conjoncture économique est défavorable.

H₉ Pour la P.M.E., la présence de grandes entreprises comme concurrents directs est susceptible de provoquer l'échec.

H₁₀ La P.M.E. qui possède une grosse part de marché a plus de chances de réussir.

Tableau 5

Dimension des concurrents et part de marché

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
2.13 Dimension des concurrents *	4	0	3	1	2	1	4	3	0
2.14a Part de marché **	5	5	1	1	2	1	4	1	5
2.12 Rang dans le marché ***	4	4	1	0	2	2	3	0	4

* 1001 employés et plus = 1; 201 - 1000 = 2; 21 - 200 = 3;
1 - 20 = 4.

** - de 10% = 0; 10 - 19% = 1; 20 - 29% = 2; 30 - 39% = 3;
40 - 49% = 4; 50% et plus = 5.

*** 5^è ou plus = 0; 4^è = 1; 3^è = 2; 2^è = 3; 1^{er} = 4.

Le tableau 5 indique que la dimension des concurrents n'est pas un facteur de succès ou d'échec chez la P.M.E. subissant un changement de propriété. Cependant, la part de marché - toutes les entreprises ayant une part supérieure à 40% lors du changement de contrôle ont connu du succès par la suite - et le rang de l'entreprise dans le marché -seules les entreprises ne faisant pas partie des trois entreprises de tête n'ont pas connu le succès - augmentent les chances de réussite. La seule faisant exception à cette règle est l'entreprise F dont la force du propriétaire-dirigeant - nous le verrons plus loin - est exceptionnelle et explique ses succès. Nous attribuons au fait que la demande pour ses produits ait été forte, la bonne performance de l'entreprise E malgré une part de marché relativement faible. H_{10} est donc confirmée mais est plus réaliste si on ajoute: "sauf si son nouveau propriétaire-dirigeant est exceptionnellement habile gestionnaire ou si la demande pour ses produits est forte".

H_{50} Les risques d'échec augmentent si l'entreprise éprouve des problèmes avec les fournisseurs dont elle dépend.

Tel qu'indiqué par la tableau 6, si l'approvisionnement peut être cause d'échec, ce n'est pas dû à la présence de fournisseurs dominants, qui, comme telle, ne pose généralement pas de problèmes mais plutôt au fait que l'entreprise éprouve réellement des

Tableau 6

Approvisionnement

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
3.3 Fournisseurs dominants *	N	O	O	O	O	N	O	N	N
3.3a Impact **	N	N	O	O	N	N	O	N	N
3.4 Problèmes ***	O	N	N	O	N	N	N	O	N

* N= aucun fournisseur dominant; O = Fournisseurs importants dominants

** N= aucun impact de 3.3 ; O = impact de 3.3 sur l'entreprise

*** N= aucun problème d'approvisionnement;

O= Problèmes d'approvisionnement

problèmes avec ses fournisseurs. Ainsi, l'entreprise D a même indiqué, lors de l'enquête, que la perte de confiance de ses fournisseurs avait causé son échec. Dans des situations difficiles, les fournisseurs perdront plus rapidement confiance dans la P.M.E. s'ils ne connaissent pas bien son propriétaire-dirigeant, ce qui est souvent le cas lors d'un changement de propriété. Cette situation risquera davantage de causer l'échec

s'il existe des fournisseurs importants dominants. Cette dernière précision améliore l'hypothèse, H_{50} , qui s'en trouve ainsi confirmée.

H_{52} Un environnement défavorable augmente les risques d'échec.

Les autres questions de notre enquête qui portaient sur l'environnement furent regroupées sous certains indices consolidés dont les valeurs sont plus explicatives. Par exemple, l'hypothèse H_{45} (l'entreprise peu sensible à des cycles économiques aura plus de chances de succès) n'a pu être vérifiée par notre enquête bien qu'elle semble évidente. Le résultat le plus intéressant et qui, sans doute, est le meilleur indice de la conjoncture économique est l'année où est survenu le changement de propriété. Le tableau 7 démontre bien ce fait.

Tableau 7
Environnement et année du changement

	A_3	B_3	C_2	D_1	E_3	F_3	G_3	H_1	I_3
(e) Environnement *	16	12	2	-5	15	2	4	9	22
Année d'achat	75	74	80	81	77	82	76	79	73

* Plus le chiffre est élevé, plus l'environnement est favorable.

Les chiffres ci-haut présentés montrent bien la relation qui existe entre la valeur de l'indice (e) qui mesure les avantages de l'environnement et l'année concernée. Une autre relation, davantage en rapport avec l'objet de notre enquête, ressort nettement du tableau 7: les entreprises ayant connu les moins bonnes performances ont subi leur changement de contrôle au début ou au coeur de la crise économique ayant marqué le début de cette décennie, soit en 79, 80 et 81. L'année 82 était également marquée par la crise. Cependant, cette dernière tirait à sa fin. Le moment était alors des plus propices pour acquérir une entreprise. On pouvait profiter de la dévaluation que la crise avait fait subir à l'entreprise ainsi que d'une industrie assainie où les concurrents, souvent en mauvaise posture, étaient enclins à déclencher une guerre de prix. On maximisait de cette façon les effets bénéfiques de la reprise économique survenue en '83. C'est ce qui explique en partie la performance de l'entreprise F malgré un environnement apparemment hostile. De plus, nous l'avons déjà dit, cette entreprise a bénéficié d'un excellent management.

Le succès des autres entreprises serait-il uniquement dû à un environnement favorable? Sûrement pas pour toutes ces entreprises, mais pour certaines d'entre elles nous sommes tentés de dire oui! L'hypothèse H_{52} nous semble fausse parce que mal libellée. En fait, les risques d'échec augmentent pour l'entreprise dont les années suivant le changement de propriété

qu'elle a subi sont caractérisées par une conjoncture économique défavorable. Le changement de propriété augmente les effets négatifs de la crise car le nouveau propriétaire-dirigeant est habituellement peu familier avec l'environnement de son entreprise et peut difficilement percevoir les opportunités et désavantages de ce dernier et en évaluer les impacts sur son entreprise. La structure financière de l'entreprise se détériore également souvent suite à un tel évènement ce qui, conjugué à une confiance encore mal établie avec les fournisseurs, banquiers et clients et à une concurrence qui tente d'en tirer profit, risque fort de causer sa perte.

L'entreprise. Est-ce que l'état de l'entreprise au moment du changement de propriété influence ses résultats futurs? Si oui, à quel point? Comment? Lesquels de ces aspects sont les plus déterminants? Voilà autant de questions que notre enquête voulait élucider. Cette partie du rapport de recherche explique dans quelle mesure nous y sommes parvenus.

H₁ La taille de l'entreprise, exprimée en nombre d'employés, peut être un facteur de succès ou d'échec dans les P.M.E. Les entreprises dont le nombre d'employés est inférieur à cinquante (50) sont plus vulnérables.

Tableau 8

Nombre d'employés

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
1.2 Nombre d'employés *	3	2	5	1	7	2	1	3	2

* 1 - 10 = 1; 11 - 20 = 2; 21 - 30 = 3; 31 - 50 = 4;
 51 - 75 = 5; 76 - 100 = 6; 101 et plus = 7.

Le tableau 8 suggère que l'hypothèse H₇ est fausse. En fait, le nombre d'employés ne semble pas relié à la performance ultérieure de l'entreprise.

H₂ Les chances de succès chez les P.M.E. sont inversement proportionnelles à leur âge

H₁₂ La complexité et le degré de nouvelle technologie du processus de production sont directement proportionnels aux chances de succès de l'entreprise

H₅₁ Les risques d'échec sont plus grands lors des phases d'introduction, de maturité ou de déclin du cycle de vie du ou des produits fabriqués par l'entreprise.

Tableau 9

Age - Processus de production - Cycle de vie

		A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
1.10	Age *	2	5	3	6	0	6	4	6	4
3.5	Processus de production **	0	0	1	1	1	0	0	2	0
(1)	Technologie interne ***	9	2	5	1	4	4	5	5	6
(11)	Technologie externe ****	1	2	3	2	2	3	3	2	1
2.3	Cycle de vie *****	2.7	2.0	2.0	2.7	0.0	2.0	2.0	3.0	2.0

* 0 - 4 ans = 0; 5 - 9 = 1; 10 - 14 = 2; 15 - 19 = 3;
20 - 24 = 4; 25 - 29 = 5; 30 et plus = 6.

** Artisanal = 0; traditionnel âgé = 0; traditionnel neuf = 1;
complexe = 1 (peut s'ajouter aux autres réponses); nouvelle
technologie = 2.

*** Plus le chiffre est élevé, plus l'entreprise est avancée au
point de vue technologie

**** Plus l'indice est élevé plus l'environnement est caractérisé
par une haute intensité technologique.

***** Déclin = 0; introduction = 2; Maturité = 2; croissance = 3.

Les résultats présentés au tableau 9 semblent confirmer l'hypothèse H_2 . Cela peut être simplement dû au hasard étant donné le faible nombre de sujets étudiés. Les arguments en faveur de l'hypothèse - suite à un changement de propriété - sont qu'à une P.M.E. âgée risque de correspondre un processus de production âgé et dépassé, un produit en étant à son déclin dans son cycle de vie ou une équipe de direction âgée manquant d'enthousiasme. Les autres résultats montrés dans le même tableau montrent le mal fondé de cette argumentation d'autant plus qu'un changement de propriété implique nécessairement un rajeunissement (en terme d'années de service et non pas d'âge des individus) de la direction. Nous ne pouvons donc pas affirmer que H_2 est confirmée.

En ce qui concerne le degré de nouvelle technologie utilisée, une de nos données indiquait que seules les trois entreprises n'ayant pas connu le succès utilisaient l'informatique. Nous n'avons pas présenté ces données car il est évident qu'on ne peut rien en conclure. Elles sont simplement reliées à l'année du changement, les ordinateurs étant peu présents dans les P.M.E. avant 1978. Elles n'ont donc aucun lien avec la performance. La modernité du processus de production semble inversement corrélée à la performance pour la même raison: la nouvelle technologie jouait peu de rôle avec cette décennie chez les P.M.E. Son importance est cependant appelée à augmenter au cours des années à venir de sorte que même si l'hypothèse H_{12} est infirmée par nos résultats,

nous partageons l'opinion généralement reconnue l'appuyant.

Les résultats concernant le cycle de vie du produit sont quant à eux inverses à ceux escomptés et infirment par conséquent l'hypothèse H₅₁. S'il existe un lien entre le cycle de vie et la performance, il semble qu'un produit à son étape de croissance augmente les risques d'échec. Il est possible qu'il en soit ainsi car cette étape correspond à l'apparition de nombreux concurrents attirés par un marché en croissance, ce qui donne lieu souvent à des guerres de prix. Notre hypothèse a donc été mal formulée.

H₃ La mauvaise localisation des facilités de production d'une P.M.E. peut être un facteur d'échec.

Tableau 10
Localisation

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
1.12 Localisation *	0	1	1	1	0	0	1	0	0

* 0 = aucun avantage de la localisation;
1 = avantage de la localisation.

Le tableau 10 indique que la localisation ne semble pas reliée à la performance de l'entreprise. H₃ est donc infirmée.

H_4 La P.M.E. dont la gamme de produits est grande aura plus de chances de succès.

Tableau 11

Gamme de produits

	A_3	B_3	C_2	D_1	E_3	F_3	G_3	H_1	I_3
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2.1 Gamme de produits * 1.7 1.6 1.7 1.4 1.3 2.0 1.5 1.5 1.3

* A un chiffre élevé correspond une diversification par les produits plus grande.

L'hypothèse H_4 découle évidemment de la croyance généralement reconnue en gestion à l'effet qu'une plus grande diversification diminue le risque. Les résultats de l'enquête présentés au tableau 11 ne nous permettent cependant pas de confirmer ni d'infirmer H_4 ; les deux entreprises les moins diversifiées ont connu le succès mais les deux entreprises ayant connu l'échec ont un niveau de diversification moyen inférieur à l'ensemble des autres entreprises. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque la diversification chez la P.M.E. peut avoir des effets à la fois positifs et négatifs sur sa performance. En effet, une P.M.E. très spécialisée au niveau des produits risque de bénéficier d'une efficacité plus grande de ses ressources limitées de production, de marketing, de personnel et de finance. Par contre, dans une

conjoncture économique défavorable, elle devient beaucoup plus vulnérable. H_4 gagnera donc en réalisme si on y ajoute: "... en période économique difficile". Cela pourrait donc expliquer en partie la bonne performance des entreprises peu diversifiées E et I dont le changement de propriété est survenu dans une période économique défavorable.

H_{13} L'entreprise qui fait de la recherche et développement (R & D) aura plus de chances de succès.

Les trois seules entreprises ayant affirmé faire de la R & D lors du changement de propriété, tel que démontré par le tableau 12, ont toutes connu le succès. Chez les six autres, on retrouve donc les trois ne l'ayant pas connu. H_{13} semble donc confirmée ou du moins elle paraît plausible.

Tableau 12

R & D

	A_3	B_3	C_2	D_1	E_3	F_3	G_3	H_1	I_3
3.9 R & D *	2	2	0	0	2	0	0	0	0

* 2 = l'entreprise fait de la R & D

0 = l'entreprise n'en fait pas.

H₁₃ La sur-capacité de production de l'entreprise est directement proportionnelle à son risque d'échec.

Tableau 13
Sur-capacité de production

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃	
3.12 Capacité de production atteinte *		2.5	4.0	2.0	1.0	4.0	2.0	1.0	4.0	4.0

* 0 - 24% = 1; 25 - 49% = 2; 50 - 74% = 3; 75 - 100% = 4. La valeur 2.5 de l'entreprise A est due au fait que pour la moitié de ses produits, la réponse était de 2 alors que pour l'autre moitié, elle était de 3.

L'hypothèse H₁₂ découle du fait que une sur-capacité de production se traduit souvent par des frais généraux et fixes trop élevés d'où une marge brute de profitabilité trop basse et un point mort élevé. Cependant, les résultats présentés au tableau 13 ne confirment pas cette hypothèse. Il est vrai que chez la P.M.E., la sur-capacité de production n'entraîne pas nécessairement un point mort élevé si les coûts de ses immobilisations sont très amortis et si ses ressources - de production, de marketing, de personnel et de finance - lui permettent une certaine flexibilité au niveau de sa gestion.

H₄₉ Les risques d'échec sont inversement proportionnels au degré de motivation des employés.

Tableau 14
Motivation des employés

		A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
5.2	Motivation *	3	2	0	0	1	1	1	0	3
6.31	Importance res-source humaine**	2	-2	0	0	0	2	0	0	2
6.39	Affinités avec travailleurs ***	5	5	5	3	3	5	5	1	5

* peu = 0; normalement = 1; beaucoup = 2; exceptionnellement = 3

** continuum: peu → beaucoup: -2 → +2.

*** continuum: pas du tout → beaucoup: 1 → 5.

Les résultats présentés au tableau 14 confirment l'hypothèse H₄₉. Il semble de plus y avoir une relation entre l'évaluation de la motivation des employés faite par le propriétaire-dirigeant et l'affinité qu'il dit avoir avec ceux-ci et l'importance qu'il leur attache. L'attitude du dirigeant envers ses employés est sans doute un meilleur indice de succès que leur motivation, car d'une part cette attitude est souvent la cause de la motivation. D'autre part, l'évaluation de cette motivation est sûrement biaisée par l'attitude du propriétaire-dirigeant.

H46 La qualité du contrôle interne est directement proportionnelle avec les chances de succès de la P.M.E.

Tableau 15

Contrôle interne

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(28) Contrôle interne *	6.9	6.8	10.0	7.2	12.4	5.8	6.6	5.0	1.4
1.2 Nombre d'employés **	3	2	5	1	7	2	1	3	2

* A une valeur élevée correspond un meilleur contrôle interne.

** 1 - 10 = 1; 11 - 20 = 2; 21 - 30 = 3; 31 - 50 = 4
51 - 75 = 5; 76 - 100 = 6; 101 et plus = 7.

Les résultats du tableau 15 ne confirment pas l'hypothèse H46. Toutefois, la comparaison du contrôle avec la taille de l'entreprise nous permet de constater l'existence d'une relation entre ces deux concepts, les entreprises plus grandes semblent posséder un meilleur contrôle. En fait, notre enquête ne nous a permis que de mesurer les contrôles formels de l'entreprise. Une entreprise de plus grande dimension doit se munir de contrôles plus formels. Cependant, pour les plus petites entreprises, il n'est pas du tout évident que la qualité du contrôle correspond à la quantité des contrôles formels. La qualité de l'outil utilisé pour vérifier H46 n'est donc pas appropriée. Par conséquent, on ne peut ni confirmer ni infirmer cette hypothèse.

Tableau 16

Etat de l'entreprise

	A 3	B 3	C 2	D 1	E 3	F 3	G 3	H 1	I 3
(9) Qualité de l'entreprise *	70	64	58	41	76	68	56	58	71

* Plus la valeur est élevée, plus l'entreprise était de bonne qualité lors du changement.

Les résultats du tableau 16 permettent de répondre à la question posée au début de cette partie du chapitre V: est-ce que l'état de l'entreprise au moment du changement de propriété influence ses résultats futurs? La réponse est oui. Les cinq entreprises ayant eu la cote la plus élevée à l'indice (9) ont toutes connu le succès alors que les trois ne l'ayant pas connu se retrouvent chez les quatres entreprises dont les cotes sont les plus basses.

Pour ce qui est des réponses aux autres questions posées au début cette partie - à quel point? Comment? Lesquels de ces aspects sont les plus déterminants? - on ne peut être aussi affirmatif. Il semble que ces réponses soient contingentes. Notre enquête ne peut que suggérer les aspects qui semblent le plus favoriser le succès, soient: - ne pas miser sur des produits en étant à la croissance dans leur cycle de vie, - en période économique

difficile, choisir une entreprise diversifiée; - opter pour la R & D, - miser plus sur la flexibilité que sur une capacité de production adéquate ou un point mort bas, - choisir une entreprise dont les employés sont motivés, mais ne pas oublier que cette motivation dépend du dirigeant et - surveiller la qualité du contrôle (formel et informel) plutôt que la quantité des systèmes formels.

S'il est vrai qu'une bonne entreprise offre plus de chances de succès à son nouveau propriétaire-dirigeant, il est également vrai de dire que cela dépend souvent de son ancien propriétaire. Les qualités du nouveau dirigeant risquent-elles de ruiner ce que son prédécesseur a fait? C'est ce dont nous discuterons dans la partie suivante.

Le nouveau propriétaire-dirigeant.

Les résultats obtenus par Garse (1978) font également ressortir l'importance des caractéristiques individuelles susceptibles d'être à l'origine des performances résultant du processus d'adaptation de l'organisation à son environnement et l'efficacité organisationnelle qui en découle. (41)

Cette citation reflète bien l'opinion de base qui a influencé la préparation du questionnaire de notre enquête. Plusieurs de ces questions portaient sur des hypothèses inspirées par la littérature. Elles tentaient de définir les caractéristiques

41- Lalonde, C. Modèle de recherche sur le comportement du propriétaire-dirigeant failli. Chicoutimi, présenté au 50ième Congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Montréal: Mai 1982

individuelles des nouveaux propriétaires-dirigeants ainsi que leurs aptitudes à gérer. Plus spécifiquement, nous voulions savoir si le changement de propriété augmentait l'importance du dirigeant sur les performances futures de l'entreprise. Etant donné le grand nombre d'hypothèses qui portaient sur ce sujet et, par conséquent, du grand nombre de questions, nous avons regroupé les résultats en trois parties pour faciliter la lecture de cette partie: les hypothèses infirmées; les hypothèses ni infirmées ni confirmées; les hypothèses confirmées.

Les hypothèses infirmées:

H₅₆ Si le nouveau propriétaire-dirigeant a le même style de gestion que l'ancien propriétaire-dirigeant, les chances de réussite de l'entreprise s'en trouvent augmentées.

Cette hypothèse se base sur celles de N.R. Smith (42) disant que l'organisation d'une entreprise est le reflet du type de dirigeant qu'il y a à sa tête. Par conséquent, toujours selon Smith, suite à un changement de dirigeant, l'entreprise aura plus de succès si à sa tête on retrouve une personnalité semblable à celle du prédecesseur.

Le tableau 17 présente des résultats qui nous permettent de rejeter l'hypothèse H₅₆. Nous avons comparé ces résultats avec

42- Smith, N.R. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. Michigan State University: 1967

le nombre de changements qu'avait subi l'entreprise dans les trois années étudiées afin de vérifier si à des grandes différences entre proprios correspondaient des changements nombreux. Nous émettions alors l'hypothèse que malgré de grandes différences l'entreprise pouvait connaître le succès si on y procédait à de nombreux changements afin de la rendre compatible avec le nouveau dirigeant. Cependant, aucune relation entre ces deux aspects n'est apparue.

Tableau 17

Différences - proprios

	A 3	B 3	C 2	D 1	E 3	F 3	G 3	H 1	I 3
(29) différences - proprios *	5	4	9	5	3	5	7	1	3

* A un chiffre élevé correspond une grande différence.

H 22 La situation et les activités, apparemment étrangères à l'entreprise, du propriétaire-dirigeant influencent les chances de succès de ladite entreprise.

Tableau 18
Vie personnelle du propriétaire-dirigeant

	A 3	B 3	C 2	D 1	E 3	F 3	G 3	H 1	I 3
6.8 Association *	0	0	0	1	0	1	0	0	1
6.9 Situation matri- moniale **	1	1	0	0	0	0	0	0	1
6.10 Nombre d'en- fants ***	0	1	2	4	3	2	1	2	0
6.13 Vacances ****	0	2	4	0	2	4	0	2	2
6.14 Loisirs *****	2	1	2	3	1	3	2	3	3
6.20 Personnel *****	1	0	1	0	1	1	1	0	1

* oui = 0; non = 1.

** marié = 0; célibataire = 1;

*** 0 = 0; 1 = 1; etc...

**** aucune = 0; 1 semaine = 1; 2 semaines = 2; etc...

***** 0 = 0; 1 - 3hres = 1; 4 - 6 hres = 2; 7 - 9 hres = 3.

***** vie personnelle n'influence pas l'entreprise = 0;
influence = 1.

Le tableau 18 montre certains aspects de la vie personnelle des dirigeants interviewés. Les six variables qui y sont mesurées ne semblent pas en relation avec la performance de l'entreprise sauf la dernière, ce qui est étrange. Le fait que notre enquête fasse ressortir que si la vie personnelle n'influence pas les affaires soit un risque d'échec est difficilement interprétable et mériterait d'être approfondi.

H₁₆ Le propriétaire-dirigeant qui dispose de sources de financement externes à son entreprise voit les chances de succès de celle-ci augmenter.

H₁₇ Les chances de succès d'une entreprise sont inversement proportionnelles à l'âge de son propriétaire-dirigeant.

H₁₈ Le propriétaire-dirigeant d'une entreprise voit les chances de succès de celle-ci augmenter s'il est issu d'une famille d'entrepreneurs.

H₁₉ Si le propriétaire-dirigeant provient d'un milieu à l'aise, les chances de succès de son entreprise sont augmentées.

Les hypothèses 16, 17, 18 et 19 que le tableau 19 permet d'évaluer sont toutes infirmées. L'hypothèse H₁₆ avait été formulée ainsi parce que nous pouvions nous attendre que si le dirigeant pouvait compter sur des sources de financement externes, cela donnerait plus de flexibilité à l'entreprise et lui permettrait, en situation difficile, de prendre des mesures efficaces pour s'en sortir. En général, c'est une opinion que partagent les banquiers. Les résultats sont toutefois contraires à cette attente. Nous les expliquons par le fait que cette disponibilité de fonds externes peut inciter le dirigeant à être moins prudent et vigilant et à réagir moins vite devant des situations de crise. De plus, cela peut diminuer ses motivations.

Tableau 19
Certaines caractéristiques du dirigeant

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
4.4 Financement									
externe *	0	0	0	2	2	2	0	2	0
6.1 Age **	5	2	4	7	6	3	3	4	1
6.2 Famille d'entrepreneur ***	0	1	0	1	0	1	0	1	1
6.3 Milieu à l'aise ****	1	1	1	2	0	2	2	2	1

* Non = 0; Oui = 1.

** 15 - 20 = 1; 21 - 25 = 2; 26 - 30 = 3; 30 - 35 = 4; 36 - 40 = 5;
41 - 45 = 6; 46 - 50 = 7.

*** Non = 0; Oui = 1.

**** père pauve = 0; moyen = 1; riche = 2.

L'âge du nouveau propriétaire-dirigeant non plus que son appartenance à une famille d'entrepreneur ne sont reliés aux performances des entreprises.

Pour les mêmes raisons que pour la disponibilité de financement externe, le fait de provenir d'un milieu à l'aise, contrairement à nos attentes, indique un risque d'échec plus élevé.

H₂₃ Le nombre d'heures par semaine consacrées par le propriétaire-dirigeant à son entreprise est directement proportionnel à ses chances de succès.

H₂₅ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant s'attend à des résultats rapides lorsqu'il entreprend un projet.

H₂₆ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant n'aime prendre que des risques calculés.

H₂₉ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant est une personne indépendante.

H₃₀ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant est tolérant face à l'ambiguité.

Le tableau 20 nous indique que l'acharnement au travail (H₂₃) n'est pas un indice de succès. Les attentes pour des résultats rapides (H₂₅) non plus car tous les répondants ont des attentes positives. L'attitude face au risque (H₂₆) ne semble pas non

Tableau 20
Le dirigeant et l'action

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
6.12 # heures / semaine *	2	3	2	2	0	0	2	1	1
6.21 Résultats rapides **	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.22 Risques ***	2	0	2	0	2	2	2	2	0
6.25 Indépendance****	0	1	0	1	1	1	1	0	1
6.26 Ambiguité *****	1	0	1	1	1	1	1	1	0

* 0 - 40 hres = 0; 41 - 50 hres = 1; 51 - 60 hres = 2;
61 - 70 hres = 3.

** oui = 1.

*** Risque calculé = 2; très prudent ou aimant le risque = 0.

**** Non = 0; Oui = 1.

***** Tolérant vis-à-vis l'ambiguité = 0; Non = 1.

plus reliée aux performances de l'entreprise. Cette hypothèse a cependant été à maintes reprises vérifiée empiriquement et le fait que notre enquête l'infirme est sans doute dû à la taille trop réduite de notre échantillon. L'hypothèse H₂₉ a également été infirmée. En général, les dirigeants sont des personnes indépendantes mais cela ne semble pas déterminant pour la performance de l'entreprise. C'est différent en ce qui concerne nos résultats par rapport à la tolérance face à l'ambiguité. Nos résultats sont contraires à nos attentes. D'une part, les

répondants étaient peu tolérants mais, d'autre part, cela ne permet pas de relier cette attitude à la performance de l'entreprise.

H₃₂ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant prend les décisions importantes seul.

H₃₆ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant prend ses décisions après une analyse approfondie plutôt qu'intuitivement.

H₃₇ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant consulte beaucoup avant de prendre ses décisions.

Tableau 21

Le nouveau propriétaire et la décision

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
6.29 b) Prise de décision *	1	1	1	1	0	1	0	0	1
6.36 Intuition **	1	0	1	1	1	1	1	1	1
6.37 Consultation ***	3	2	3	3	0	3	0	0	3

* Seul = 0; En équipe = 1.

** Décisions prises intuitivement = 0; analyse approfondie préalable = 1.

*** Aucune consultation = 0; interne = 1; externe = 2; les deux = 3.

Le tableau 21 regroupe certains résultats de l'enquête rattachés au concept de prise de décision. Il y est clairement montré que le fait de prendre ses décisions seul ou en équipe, intuitivement ou non et après consultation ou non, n'est pas relié à la performance de l'entreprise.

H₃₃ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant délègue son autorité.

H₃₄ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant apporte plus d'importance à la fonction marketing qu'à la fonction production.

H₃₅ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est favorable au partage de la propriété.

H₃₉ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant n'a pas confiance en lui.

H₄₁ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est un bon communicateur.

H₄₂ Les désaccords entre associés peuvent être un facteur d'échec dans la P.M.E.

H₅₇ Le nouveau propriétaire-dirigeant dont les lieux de naissance et/ou d'éducation coïncident avec la localisation de l'entreprise acquise verra les chances de succès de celle-ci augmenter.

Aucune des hypothèses (H₃₃, H₃₄, H₃₅, H₄₁, H₄₂, H₅₇) que les résultats présentés au tableau 22 visaient à vérifier ne peuvent être confirmées par notre enquête. La délégation semble davantage reliée au nombre d'employés de l'entreprise qu'à sa performance.

Quant aux priorités accordées par le dirigeant aux fonctions de l'entreprise, leurs liens par rapport aux performances, sont différents de ceux prévus. L'importance accordée au marketing ne semble pas directement proportionnelle aux chances de succès. En fait, la seule entreprise accordant sa première priorité à cette fonction a subi l'échec! L'importance accordée à la recherche et au développement par contre est un indice de succès. En effet, les trois entreprises ayant classé cette fonction au dernier rang sont celles qui n'ont pas connu le succès.

Chez les entreprises performantes, on accorde également beaucoup d'importance à la fonction production. Pour ce qui est des autres domaines de l'entreprise, aucune conclusion n'est à tirer. D'une part, l'importance accordée à la fonction finance, bien que surprenante, peut s'expliquer par une mauvaise interprétation de la question (on aurait confondu fonction finance à position

Tableau 22
Autres caractéristiques du dirigeant 1

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(13) Délégation *	4	0	7	0	6	2	0	6	0
6.46a Priorité R & D **	3	1	0	0	1	1	3	0	5
6.46b Priorité mar- keting **	2	3	3	3	3	3	2	5	4
6.46c Priorité pro- duction **	4	4	1	2	4	2	4	4	1
6.46d Priorité finance **	5	5	5	5	5	5	5	3	1
6.46e Priorité achat **	0	0	4	4	0	0	1	1	1
6.46f Priorité ressource humaine **	1	2	2	1	2	4	3	2	1
6.33 Partage ***	1.0	(0.8)	0.0	(1.3)(2.0)	0.0	(2.0)	1.0	(0.5)	
6.40 Confiance ****	4	4	5	5	5	5	5	4	5
6.42 Communicateur *****	4	5	3	3	1	5	4	4	1
6.44 Désaccords *****	1	2	1	1	1	1	1	2	2
1.1 Localisation*****	1	1	0	0	1	0	0	1	1

* Plus le chiffre est élevé, plus on utilise la délégation.

** La fonction jugée la plus importante donne 5 points et ainsi de suite jusqu'à la dernière: Opt.

*** Continuum: Très défavorable → Très favorable = -2 → +2

**** Aucune confiance (1) → beaucoup confiance en soi (5)

***** Bon communicateur (5) → Mauvais communicateur (1)

***** Fréquents désaccords avec associés (5) → aucun désaccord (1).

***** Localisation différente = 0; même localisation = 1.

financière) et/ou par le fait que l'interviewer représentait également l'institution assurant le financement à long terme de l'entreprise. L'importance attachée par deux des trois entreprises peu performantes à la fonction achat est surtout due aux problèmes d'approvisionnement qu'elles éprouvaient.

Enfin, ni l'attitude face au partage de la propriété, ni la confiance en soi, ni l'aptitude à communiquer, ni les désaccords entre associés et ni la correspondance entre le lieu d'origine du nouveau propriétaire-dirigeant et la localisation de l'entreprise ne sont reliés avec sa performance.

Les hypothèses ni confirmées ni infirmées: Pour différentes raisons, certaines hypothèses n'ont pu être ni confirmées ni infirmées. Nous les présentons ci-bas.

H₂₁ Plus l'expérience du propriétaire-dirigeant sera riche et pertinente à ses fonctions, plus les chances de succès de l'entreprise augmenteront.

H₂₄ Les sources de motivation principales du propriétaire-dirigeant sont des indices permettant d'évaluer les chances de succès de son entreprise.

H₃₁ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise si son propriétaire-dirigeant a des règles de conduite (principes) rigides dans la gestion de son entreprise.

H₄₃ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant n'a pas l'impression d'agir sur son environnement.

Trois des quatre propriétaires-dirigeants qui avaient peu d'expérience au moment d'acquérir leur entreprise, tels que le montrent les résultats de la question 6.6 montrés au tableau 23, ont néanmoins connu du succès avec celle-ci par la suite. Cela ne permet sûrement pas de confirmer l'hypothèse H₂₁ ci-haut formulée. Cependant, un seul des cinq dirigeants expérimentés ayant subi l'échec, nous ne pouvons pas non plus l'infirmer.

Tableau 23
Autres caractéristiques du dirigeant II

	A ₃	B ₂	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
6.6 Expérience *	3	3	3	1	1	1	0	3	3
6.17a Pouvoir **	2	4	3	4	2	5	1	3	1
6.17b Réalisation **	5	4	4	5	5	5	4	5	3
6.17c Argent **	3	5	5	2	1	2	4	3	1
6.17d Famille **	4	3	5	5	5	4	3	5	1
6.17e Poste élevé **	3	4	5	1	1	0	1	3	1
6.17f Prestige **	3	4	3	2	4	3	1	3	1
6.17g Sécurité **	5	5	4	4	5	0	4	5	2
6.28 Règles de conduite ***	1	0	1	0	1	1	1	1	1
6.45 Destin ****	2	3	3	3	5	2	5	1	5

- * aucune expérience à titre de propriétaire-dirigeant et/ou jamais travaillé dans l'entreprise achetée: 0; a déjà été propriétaire-dirigeant et/ou a travaillé dans l'entreprise 1 an: 1; 2 ans: 2; etc...
- ** Source de motivation: faible (1) → forte (5)
- *** Pas de règle de conduite: 0; utilise des règles de conduite: 1.
- **** Aucunement maître du destin (1) → Totalement maître du destin (5).

Au niveau des résultats relatifs aux sources de motivation, nous ne pouvons accepter ou refuser notre hypothèse. Tel que prévu, les répondants ont indiqué que leurs sources de motivation principales étaient, par ordre décroissant: la réalisation, la famille et la sécurité, l'argent, le pouvoir, le prestige et, finalement, le poste élevé. Il semble donc exister un "pattern" de motivations chez l'entreprise et il est peu probable qu'on réussisse en affaire sans lui, ce qui nous interdit de refuser l'hypothèse H_{24} . Toutefois, aucune relation n'existe entre la performance des entreprises et les motivations des dirigeants correspondants: on ne peut donc pas accepter H_{24} .

Le tableau 23 indique que les deux propriétaires ayant eu une mauvaise performance avec leur entreprise n'avaient pas la même attitude à l'égard des règles de conduite. Nous ne pouvons donc rien conclure en ce qui concerne H_{31} .

Le fait que le seul répondant ayant indiqué qu'il ne se sentait aucunement maître de son destin aurait pu nous permettre d'accepter l'hypothèse H₄₃. Cependant, les deux répondants qui, après celui-là, ont indiqué qu'ils se sentaient les moins maîtres de leur destin, ont connu le succès ce qui nous interdit l'acceptation de cette hypothèse.

Les hypothèses confirmées. Heureusement, il semble que certaines de nos hypothèses aient été confirmées par notre enquête. Comme il fut déjà dit, cela est plutôt une confirmation de la plausibilité que de la véracité desdites hypothèses.

H₂₀ Le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant est directement proportionnel avec les chances de succès de son entreprise.

H₃₈ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant a peu d'affinités avec la classe laborieuse.

H₄₀ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est familier avec les lois et règlements gouvernementaux.

H₄₈ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant définit l'industrie à laquelle elle appartient de façon trop restrictive.

Tableau 24

Hypothèses confirmées au sujet du nouveau propriétaire

		A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
6.5	Formation *	3	2	4	1	1	4	3	1	1
6.39	Affinités-travailleurs **	5	5	5	3	3	5	5	1	5
6.41	Familier avec lois ***	4	4	5	1	3	2	5	1	4
2.19	Définition-industrie ****	2	2	2	0	2	2	0	0	0

* primaire: 0; secondaire: 1; collégial: 2; universitaire: 3; un point sera ajouté si la formation était en gestion ou en une matière connexe.

** Aucunement (1) → Beaucoup (5)

*** Aucunement (1) → Beaucoup (5)

**** Définition restrictive: 0; définition large: 1.

Les résultats relatifs à la formation académique des nouveaux propriétaires-dirigeants, tels que présentés au tableau 24, montrent que les deux entreprises ayant subi l'échec avaient à leur tête des dirigeants peu instruits. De plus, les deux propriétaires les plus instruits ont réussi à éviter l'échec pour leur entreprise malgré que l'acquisition soit survenue au moment de la crise économique. H_{20} est donc acceptable.

Il ressort clairement, comme nous l'avions souligné dans la partie

précédente traitant des résultats relatifs à l'entreprise, que les dirigeants avouant n'avoir que peu d'affinités avec la classe laborieuse augmentent les risques d'échec de leur entreprise. L'hypothèse H₃₈ s'en trouve donc vérifiée. H₄₀ est également confirmée car les deux seules réponses démontrant une mauvaise connaissance des lois et règlements sont celles des entreprises ayant échoué.

Chez les quatre entreprises ayant défini l'industrie à laquelle elles appartenaient de façon restrictive se retrouvent les deux ayant subi l'échec. Ces résultats, présentés au tableau 24, nous permettent de confirmer H₄₈ .

H₂₇ Les risques d'échec de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant a un besoin d'accomplissement élevé jumelé à l'absence de peur de l'échec.

Tableau 25

Besoin d'accomplissement et peur de l'échec

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
6.17b Réalisation *	5	4	4	5	5	5	4	5	3
6.23 Peur de l'é- chec **		1	1	2	1	1	5	4	1

* Motivé par la réalisation: peu (1) → beaucoup (5)

** Peu (1) → beaucoup (5)

Chez les quatre entreprises ayant à leur tête un dirigeant très motivé par la réalisation et n'ayant que peu peur de l'échec, selon les résultats du tableau 25, on retrouve les deux ayant subi l'échec. Ces résultats nous permettent d'accepter H₂₇ .

En conclusion, bien qu'il soit difficile et hasardeux de décrire un profil précis du nouveau propriétaire-dirigeant, il semble que ses caractéristiques et compétences soient associées à la performance de son entreprise.

Tableau 26

Apport de l'acheteur

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(a) Apport de l'acheteur *	74	81	137	79	83	152	79	50	55

* un indice élevé signifie un gestionnaire de qualité avec profil entrepreneur.

Nous avons vu précédemment que la conjoncture économique influençait beaucoup la performance de l'entreprise. Les résultats du tableau 26 suggèrent que ce soit la compétence des dirigeants qui explique la différence de performance des quatre entreprises ayant vécu un changement de propriété à un moment peu propice, soit au coeur de la dernière crise économique.

Cette qualité du nouveau propriétaire-dirigeant se reflète d'ailleurs dans la stratégie de l'entreprise, ce dont la partie suivante traite plus spécifiquement.

La stratégie. La stratégie est donc fonction du propriétaire-dirigeant. Elle l'est également de l'entreprise en tant que telle (ses forces, ses faiblesses) ainsi que de son environnement. Le modèle suivant, tiré de Glueck, illustre bien ces rapports. (43)

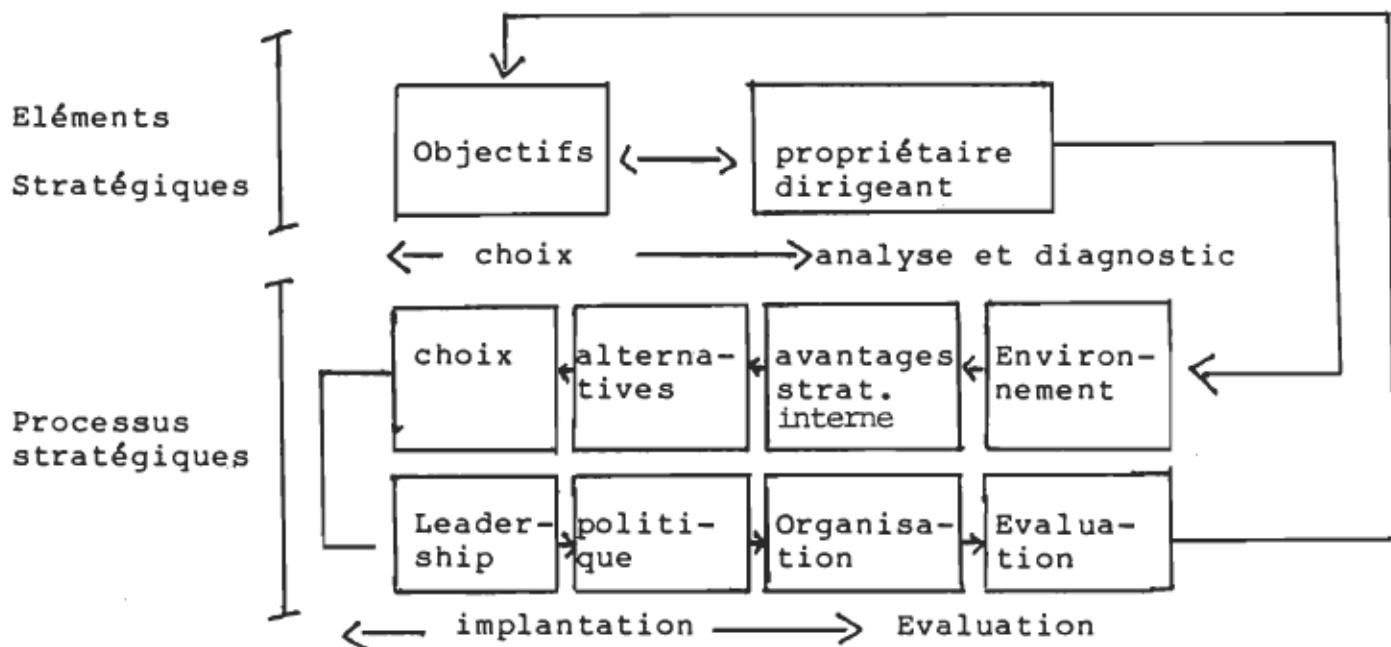


Figure 1. Modèle du processus stratégique

Nous avons tenté, lors de l'enquête, de vérifier si les étapes du modèle représenté à la figure 1 étaient respectées et si cela avait un lien avec la performance de l'entreprise. Nous avons

également mis en relation l'intensité stratégique - mesurée par le nombre de changements permanents survenus - avec la performance. En ce qui concerne la qualité des stratégies, notre enquête n'a pu directement l'évaluer. Nous l'avons indirectement mesurée par le respect des étapes du processus stratégique.

Il est probable qu'un changement au niveau du stratège - le propriétaire-dirigeant - entraîne un changement de stratégie et que cela influence la performance de l'entreprise. Nous n'avons pas vérifié s'il y avait changement de stratégie. Cela aurait demandé de définir la stratégie qui existait avant le changement et par conséquent d'interroger l'ancien propriétaire. Par contre, comme nous le verrons dans la partie de ce chapitre traitant des hypothèses de base, les relations entre le changement de stratégie et la performance de l'entreprise furent évaluées.

Voici donc nos résultats portant sur la stratégie.

H₁₁ Il existe une relation directement proportionnelle entre la tendance à formuler des objectifs précis à court terme chez le propriétaire-dirigeant et les chances de succès de son entreprise.

H₂₈ L'existence d'objectifs à long terme chez l'entreprise n'affecte en rien ses chances de succès.

Les résultats montrés au tableau 27 confirment H_{11} . En effet, si on exclut l'entreprise I qui jouissait, lors du changement de l'environnement le plus favorable - voir les résultats de l'indice consolidé (e) environnement à l'Annexe D - les deux entreprises affichant les résultats indiquant peu d'objectifs sont celles ayant subi l'échec. En ce qui concerne l'existence d'objectifs à long terme, aucun résultat précis ne nous permet d'en juger l'importance par rapport à la performance. Nous avons toutefois constaté qu'aucune entreprise ne possédait d'objectifs précis et formels à long terme. H_{28} demeure donc plausible.

Tableau 27

Objectifs

	A ₃	B ₃	C ₃	D ₂	E ₁	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(12) Objectifs *	7	7	7	4	5	6	8	4	2

* Plus le chiffre est élevé, plus les objectifs étaient précis et nombreux.

H_8 La qualité de perception de l'environnement du nouveau propriétaire-dirigeant d'une P.M.E. peut constituer un facteur de succès.

De nombreux auteurs (Argentin, Chicha, D'Ambroise, Dipietro, Lalonde, Schrage, ...) affirment qu'un des aspects déterminants de la capacité de bien administrer chez le propriétaire-dirigeant est son habileté à bien percevoir son environnement. A première vue, les résultats du tableau 28 sont en contradiction avec cette affirmation: les trois moins bonnes perceptions provenant d'entreprises à succès. Il faut toutefois se rappeler que les changements de propriété sont survenus, pour ces trois entreprises, à des moments très propices. Il n'en était rien pour les entreprises C, D, F et H. Chez celles-là, la relation entre qualité de perception et performance est très nette et permet de confirmer H_8 qui gagnerait en réalisme si on lui ajoutait: "... particulièrement dans un environnement défavorable".

Tableau 28

Perception

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₃	I ₃
(4) Perception * externe	6	2	14	5	3	7	7	4	3

* Plus l'indice est élevé, plus la perception est bonne.

En ce qui concerne le diagnostic interne, nous en avons traité individuellement à la page 53. Nous parlions alors de contrôle interne. Nos conclusions étaient que la quantité de contrôles formels était davantage reliée à la taille qu'à la performance et

ne correspondait pas nécessairement à la qualité du contrôle qui nécessairement améliore la qualité du diagnostic. Cette étape du processus stratégique est souvent informelle et nous n'avons pu la vérifier.

L'étape suivante du processus, le choix, a été traitée à la page 64. Nos commentaires indiquaient l'absence de relation entre certains aspects de la prise de décision et la performance. Le tableau 29 ci-bas affiche des résultats confirmant ces commentaires. La qualité du processus de prise de décision, lorsqu'analysée de la façon dont nous l'avons fait - à partir de la théorie traditionnelle - ne semble donc pas déterminante pour la performance.

Tableau 29
Décision - processus stratégique

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(25) Décision *	3	5	5	4	2	3	3	1	0

* Plus l'indice est élevé, plus le processus de prise de décision est bon.

L'implantation, dans le processus stratégique, doit se faire à trois niveaux: aux niveaux des stratégies, des politiques et de l'organisation. Dans la P.M.E., le seul stratège est souvent le

propriétaire-dirigeant. Sa volonté à voir ses décisions stratégiques implantées avec succès est certaine. Nous avons vu dans la partie précédente que notre enquête ne permet que peu de conclusions en ce qui le concerne.

Les résultats de la première partie du tableau 30 montrent qu'aucune entreprise n'avait formulé de politiques à chacune des quatre fonctions énoncées. Les politiques ne sont donc pas très courantes dans les P.M.E. Le problème du développement ou du changement des politiques pour opérationnaliser la stratégie n'est, par conséquent, pas tellement pertinent. Ces résultats suggèrent néanmoins l'existence d'une relation entre performance et énoncés de politiques.

L'autre partie du tableau met en relation les changements de politique avec les changements stratégiques. Il est intéressant de noter que chez les quatre entreprises ayant subi le changement de propriété lors de la crise, celles n'ayant pas changé de politiques suite à des changements stratégiques ont subi l'échec. La même remarque vaut en ce qui concerne l'implantation au niveau de l'organisation et des personnes en cause.

La phase implantation paraît donc importante dans le processus stratégique pour la performance de l'entreprise.

Tableau 30

Implantation - stratégie

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
Politiques: *									
2.23 Marketing	0	0	0	0	3	2	2	0	0
3.18 Production	0	0	3	0	1	0	0	2	0
4.8 Ress. Hum.	1	0	1	0	1	3	1	0	0
5.2 Fin./Compt.	0	1	2	0	0	1	1	0	0
TOTAL	1	1	6	0	5	6	4	2	0
Changements Polit./									
Changements stratégiques: **									
(2.23) Marketing	0/1	0/2	3/2	0/3	0/1	2/3	0/2	0/2	0/1
(3.18) Production	0/1	0/2	0/1	0/0	0/1	4/1	0/2	0/0	0/1
(4.8) Ress. Hum.	0/0	0/1	0/1	0/1	0/1	0/2	0/2	0/1	0/2
(5.2) Fin./Compt.	0/0	0/0	0/0	0/1	0/1	0/1	0/0	0/0	0/0
TOTAL	0/2	0/5	3/4	0/5	0/4	6/7	0/6	0/3	0/4
(10) Changements organisation ***	0	4	7	1	3	7	0	0	0
(21) Changements Ress. Hum. ****	0	4	5	1	1	8	7	2	2

* Nombre de politiques

** Changements de politiques (an "3" - an "0")/ nombre de changements stratégiques

*** Nombre de changements survenus à l'organisation (structure)

**** Nombre de changements survenus à la fonction ressources humaines

L'étape de l'évaluation de la stratégie, quant à elle, ne semble pas reliée à la performance comme le démontrent les résultats présentés au tableau 31.

Nous avons donc choisi de présenter dans cette partie l'attitude de l'entreprise face aux subventions puisque ça peut être considéré comme partie de sa stratégie. Nous aurions pu la présenter ailleurs.

Tableau 31

Evaluation - stratégie

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
7.11 Evaluation-stratégie	*	1	1	1	0	1	1	1	0

* Pas de moyens d'évaluation: 0; évaluation: 1.

H₁₅ La tendance à avoir recours aux subventions indique un risque d'échec plus élevé.

Tableau 32

Subventions

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
4.3 Subventions	*	0	1	2	2	0	2	1	1

* Non = 0; 1 fois = 1; 2 fois = 2.

Le tableau 32 confirme donc H15 .

H₅₈ L'entreprise qui développera une stratégie adéquate et intense aura plus de chances de réussir.

Tableau 33

Stratégie

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
(s) Stratégie *	38	54	94	49	41	107	46	20	20
(a) Acheteur **	74	81	137	79	83	152	79	50	55
Année	75	74	80	81	77	82	76	79	73

* Un chiffre plus élevé annonce une stratégie meilleure et plus intense

** Un chiffre élevé indique un nouveau dirigeant compétent.

Le tableau 33 reflète très nettement la relation qui existe entre la qualité de la stratégie et la qualité du propriétaire-dirigeant; l'un n'allant pas sans l'autre. Il indique également que la qualité de ces deux éléments, en situation de crise économique, sont indispensables à la réussite. Plus précisément, cette partie du travail a démontré que, outre la stratégie, ce sont l'élaboration d'objectifs, la qualité de la perception de

l'environnement et l'étape d'implantation qui sont importantes, en situation de crise économique, pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le changement de propriété. Dans les parties précédentes de ce chapitre, nous avons traité des facteurs de succès/échec dans un contexte de changement de propriété mais qui peuvent également se retrouver en toute autre circonstance. Cette partie-ci portera uniquement sur les facteurs propres au changement de propriété.

H_{53} Le financement utilisé pour réaliser le changement de propriété augmentera les chances de succès s'il offre à la compagnie une flexibilité lui permettant de subir certaines pertes.

H_{65} De longues et hardues négociations sont des indices démontrant un risque d'échec plus élevé.

Les résultats à la question 8.17a présentés au tableau 34 sont contraires à ceux attendus que révèle H_{53} . Des explications sont données à cela aux pages 59 et 60. Nous disions alors que si l'acquéreur jouissait d'une bonne sécurité financière cela pouvait entraîner chez lui une certaine paresse à réagir rapidement aux événements défavorables.

Il est de plus intéressant de noter le résultat de l'entreprise C

Tableau 34

La transaction

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
8.17a Financement *	-1	1	-2	1	1	0	-1	1	1
(32) Transaction **	22	4	13	14	7	7	7	6	5

* A un chiffre positif correspond un financement n'affectant pas les fonds de l'entreprise alors qu'une valeur négative signifie le contraire.

** Un chiffre élevé signifie que la transaction fut difficile.

à la question 8.17a. Nous croyons que celà explique en partie la faible performance de cette entreprise ayant pourtant à sa tête l'un des meilleurs dirigeants lui offrant l'une des meilleures stratégies. En effet, un fort recours à la dette extérieure conjuguée à une crise économique caractérisée par une flambée des taux d'intérêt a porté de graves préjudices à cette entreprise que seul un dirigeant averti a pu sauver l'échec.

Il était logique de penser qu'à de dures négociations devaient être associées de mauvaises performances car celà distrait la direction dans ses tâches essentielles à la bonne marche de l'entreprise et entraîne des rumeurs qui démotivent le personnel en place et nuient aux relations avec les fournisseurs et clients.

Les résultats de l'enquête ne confirment cependant pas ces attentes. Nous rejetons donc l'hypothèse H₆₅ .

H₅₄ Une analyse détaillée des différents aspects de l'entreprise avant son acquisition augmentera ses chances de succès sous sa nouvelle administration.

H₅₅ On peut retrouver, parmi les raisons qui ont motivé le nouveau propriétaire-dirigeant à acheter l'entreprise, des indices permettant d'évaluer ses chances de succès.

H₆₀ Une bonne connaissance du vendeur et des raisons qui l'incitent à vendre son entreprise sont des indices de chances de succès pour le nouvel acquéreur.

H₆₆ Les chances de succès augmentent si le nouveau propriétaire-dirigeant était bien préparé à acheter l'entreprise.

Tableau 35

L'acheteur et la transaction

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
8.25 Analyse *	4	5	4	2	3	2	3	5	5
8.34 Plan **	1	1	2	1	4	3	3	0	2
8.11 Info.-vendeur***	3	3	3	0	3	1	1	3	3
(31) Connaissanc- ce ****	11	12	11	3	9	4	5	12	12

- * Un chiffre élevé signifie que l'acheteur avait bien analysé les différents aspects de l'entreprise avant de l'acheter.
- ** Le chiffre correspond au nombre de fonctions que le plan post-achat de l'acquéreur touchait.
- *** Vendeur inconnu de l'acheteur = 0; peu connu = 1; connu = 2; très connu = 3.
- **** Plus le chiffre est élevé et plus la connaissance de l'entreprise par l'acheteur était bonne.

Le tableau 35 indique que l'analyse préalable de l'entreprise non plus que la connaissance que l'acheteur en avait ne sont des facteurs de succès/échec. H₅₄, H₅₅ et H₆₀ sont donc infirmées. Il semble que ce soit plutôt le degré de connaissance de ce que l'acheteur entendait faire avec l'entreprise - son plan d'action - qui soit relié à sa performance et ce surtout en situation de crise.

H₅₉ Les raisons qui incitent un propriétaire-dirigeant de P.M.E. à vendre son entreprise peuvent être un indice quant à ses chances de succès.

H₆₁ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise qui change de propriétaire, lorsque son ancien propriétaire-dirigeant avait planifié sa vente à l'avance.

- H₆₂ Les chances de succès augmentent, suite à un changement du propriétaire-dirigeant chez la P.M.E., si le vendeur n'avait pas lui-même fondé son entreprise.
- H₆₃ Lors d'un changement de propriété, les chances de succès augmentent si le vendeur de l'entreprise était personnellement peu fortuné.
- H₆₄ Lors d'un changement de propriété, les chances de succès augmentent si le vendeur avait des lacunes en gestion.

Tableau 36
Le vendeur et la transaction

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃
8.13 Vente planifiée *	1	0	0	0	0	0	1	1	0
8.1 Vendeur fondateur *	0	0	1	1	1	0	1	1	0
8.2 Vendeur riche **	0	1	0	1	1	0	0	0	1
8.6 Formation ***	4	0	0	1	1	3	0	0	0

* Non = 0; Oui = 1.

** Oui = 0; Non = 1.

*** Primaire = 0; secondaire = 1; collégial = 2; universitaire = 3; (un point de plus si formation en gestion).

Les résultats de notre enquête concernant les motifs de vente de l'ancien propriétaire-dirigeant ne sont pas significatifs. Ils étaient généraux, très divers et sans lien apparent avec la performance. En fait, il semble que les vraies raisons n'aient pas été avouées à l'acquéreur. Par conséquent, ce dernier ne pouvait pas nous les transmettre lors de l'interview. H_{59} n'a donc pu être vérifiée mais elle demeure plausible.

Il est très rare - c'est du moins ce que croient les acheteurs - que la vente est planifiée par l'ancien dirigeant. H_{61} est donc à rejeter.

L'hypothèse H_{62} provenait de la réflexion suivante: si l'entreprise avait déjà subi un changement de contrôle, l'organisation avait été modelée pour faciliter un tel évènement. Elle avait en quelque sorte appris à changer de propriété et était moins l'image d'une seule personne. Les résultats de l'enquête présentés au tableau 36 sont toutefois contraire. H_{62} est donc rejettée.

L'hypothèse H_{63} avait ainsi été formulée car si le vendeur était fortuné, son entreprise jouissait fort probablement de conditions de financement généreuses de son banquier et de termes d'achat avantageux de ses fournisseurs. Or, un changement de propriété risquait de changer ces règles du jeu à la défaveur de

l'entreprise. Nos résultats ne permettent toutefois pas de juger de la plausibilité de H₆₃.

Afin de mesurer la qualité de gestionnaire de l'ancien propriétaire (H₆₄) nous avons utilisé la mesure de sa formation puisque notre enquête a révélé une forte corrélation entre ces deux concepts. Les résultats sont peu convaincants bien qu'ils aillent dans le sens de H₆₄ que nous jugeons donc plausible.

Les résultats portant sur les facteurs spécifiques au changement de propriété sont donc peu significatifs en général. Seul le fait de bien savoir ce qu'on entend faire de l'entreprise suite à son acquisition semble relié à la performance.

Les hypothèses de base. Nous les avons préalablement définies, au chapitre III, comme étant ceux justifiant notre démarche méthodologique.

H₁: Le succès et l'échec, dans la P.M.E., sont causés par des facteurs identifiables.

Malgré un échantillon limité, nous avons pu identifier certains facteurs ayant des relations avec la performance de l'entreprise. Toutefois, ce sont des ensembles de facteurs, ayant souvent des liens entre eux, qui causent le succès ou l'échec dans une

entreprise. Notre enquête n'a pas permis d'approfondir ces liens et d'identifier une hiérarchie de causalité, c'est-à-dire quels facteurs causent quels facteurs. Pour ce faire, notre échantillon aurait dû être plus grand pour permettre un traitement statistique plus approfondi des données. La plausibilité de HA1 demeure donc.

HA2: Ces facteurs sont, soient internes, externes, propres au propriétaire-dirigeant ou à la stratégie utilisée et peuvent dépendre de la situation particulière vécue par l'entreprise.

Les résultats de l'enquête confirment cette hypothèse mais, comme nous venons de le souligner, ils font également ressortir des relations entre ces facteurs et soulèvent ainsi le problème de causalité.

HA3: Il existe un nombre limité de facteurs potentiels qui sont les mêmes pour toutes les P.M.E., quelque soit la situation.

Même un très grand échantillon n'aurait pas permis de vérifier cette hypothèse. Notre enquête nous porte cependant à croire qu'elle est fausse. Nous croyons plutôt qu'il existe un nombre limité de facteurs potentiels qui sont les mêmes pour toutes les P.M.E. pour une situation (activité - environnement) donnée. En effet, si la situation change, certains facteurs changent également car la situation en tant que telle est génératrice de facteurs et/ou modifie leur importance relative.

HB: L'utilisation d'un modèle discriminant semblable à celui d'Altman et développé pour une population précise peut permettre d'y définir les entreprises à succès ou à échec.

La capacité prédictive d'un tel modèle a été empiriquement vérifiée par le passé. Son utilisation pour identifier les entreprises à succès ou à échec dans le contexte d'une recherche semblable à celle-ci a l'avantage de nous placer à un moment qui précède la situation recherchée (échec ou succès). De cette façon, nous diminuons les risques de confondre causes et symptômes. Lorsqu'une des motivations de la recherche est de permettre d'évaluer les décisions de crédit, cet avantage devient très important et justifie cet outil méthodologique. HB est donc acceptée. Cependant, dans le contexte précis de notre étude, son utilisation, pour certains cas, se limite aux changements de propriété impliquant un achat d'actions et non un achat d'actifs, car les éléments utilisés dans le calcul des ratios du modèle, avant et après le changement, ne peuvent se comparer.

HC: Les facteurs causant le succès ou l'échec chez la P.M.E., suite à un changement de propriété, peuvent être des facteurs généraux décrits à l'hypothèse HA3 ou peuvent être des facteurs propres à ladite situation.

Notre enquête n'a pas permis d'identifier des facteurs propres à la situation - le changement de propriété - sinon de souligner

l'importance d'avoir préalablement un plan d'action pour l'entreprise. HC est donc rejetée. Nous croyons toutefois que la situation étudiée a pour effet d'augmenter l'importance de certains facteurs (celui de l'environnement, par exemple, pour le cas de changement de propriété).

HD: L'identification des facteurs susceptibles d'influencer le succès ou l'échec dans la P.M.E. peut être utile pour prédire les performances futures des P.M.E., lors de changement de propriété.

L'enquête permet de retenir la plausibilité de cette hypothèse. Toutefois, avant qu'il en découle des pratiques opérationnelles, beaucoup de travail reste à faire.

HE: Le changement du propriétaire-dirigeant est susceptible d'augmenter le risque d'échec de la P.M.E. concernée.

Le tableau 37 montre des données qui ne permettent pas de confirmer la plausibilité de HE. D'abord, la moyenne totale du facteur S/E avant et après le changement n'a pas changé de façon significative. La baisse de la valeur moyenne du facteur avant le changement a toutefois cessé. Ceci ne signifie rien lorsqu'on analyse d'avantage les résultats.

D'abord, chez les entreprises dont le changement est survenu avant 1978, dans une période économique stable, l'amélioration en dents

Tableau 37
Le facteur S/E

	A ₃	B ₃	C ₂	D ₁	E ₃	F ₃	G ₃	H ₁	I ₃	Total **	Moyen
An "-2"	3.1	5.3	3.0	0.6	3.0	-1.2	*	5.7	8.2	3.5	
An "-1"	2.3	2.6	2.4	0.9	5.0	-1.9	*	5.9	8.3	3.2	
An "0"	3.9	3.5	1.3	-0.5	7.2	-3.2	*	4.9	7.5	3.1	
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Moyenne	3.1	3.8	2.2	0.3	5.1	-2.1	*	5.5	8.0	3.2	
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
An "1"	4.1	3.8	1.2	-0.4	8.0	-2.0	3.7	3.2	7.2	3.1	
An "2"	4.3	4.6	1.2	-2.1	8.7	1.4	4.9	2.3	8.7	3.6	
An "3"	4.7	2.7	1.6	-2.2	6.3	2.3	5.0	1.8	8.4	3.2	
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Moyenne	4.4	3.7	1.3	-1.6	7.7	0.6	4.5	2.4	8.1	3.3	
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

* Cette entreprise ayant changé de propriété par achat d'actifs plutôt que d'actions, la comparaison des facteurs S/E d'avant et d'après le changement devient impossible.

** Les résultats de l'entreprise G sont exclus du calcul.

de scie généralement remarquée s'est poursuivie indépendamment de l'évènement. Pour ce qui est des quatre entreprises ayant changé de propriété après 1978, deux scénarios se dessinent. Chez les

entreprises à échec, la baisse du facteur S/E s'est poursuivie après le changement. Chez celles qui ont réussi à s'en sortir de façon plus honorable, le facteur s'est amélioré après le changement. La principale caractéristique de ces deux dernières entreprises est qu'elles ont à leur tête deux champions du management. HE est donc infirmée.

CONCLUSION

Ce rapport de recherche tire son originalité du fait qu'il se penche sur une situation peu décrite dans la littérature: le changement de propriété dans la P.M.E. Ses buts étaient d'éprouver une méthodologie, de vérifier la plausibilité de certaines hypothèses, de les améliorer et d'en formuler de nouvelles et finalement d'ouvrir de nouveaux champs d'étude.

Ces buts ont dirigé nos efforts qui ont porté sur la cueillette d'un plus grand nombre possible d'information. Si notre but avait été de formuler des hypothèses dans une volonté de construire une théorie, la revue de la littérature aurait été beaucoup plus exhaustive. Tel n'était pas le cas. Sans avoir pour autant négligé cet aspect de la recherche, nous avons consulté la littérature afin de ressortir le plus grand nombre possible de facteurs susceptibles de provoquer le succès et l'échec sans pour autant tenter de les inscrire dans un modèle expliquant les relations qui les unissent.

Bien que la taille de notre échantillon n'ait pas permis d'obtenir des résultats statistiquement significatifs, elle était suffisamment grande pour tester la méthodologie et la plausibilité des hypothèses. La division des informations recherchées dans les quatre thèmes suivants, l'entreprise (situation générale et fonctions), le nouveau propriétaire-dirigeant, la stratégie et le changement de propriété s'est avérée utile pour bien couvrir l'ensemble du

problème. Cette division aurait cependant gagné en cohérence et aurait permis des entrevues moins longues si elle s'était inscrite dans le modèle du processus stratégique présenté en page 73 et repris ci-bas. Le changement de propriété aurait alors été abordé en tant que décision stratégique. L'analyse du profil du dirigeant s'est avérée difficile, ce qui indique que des outils de mesure plus sophistiqués sont nécessaires pour aborder ce sujet très complexe de l'être humain. Les résultats de l'enquête suggèrent également d'insister davantage sur l'étape de l'environnement et des relations entreprise environnement.

Le questionnaire structuré n'apparaît pas comme l'outil idéal pour traiter ce problème dont les particularités diffèrent d'une entreprise à l'autre et sont souvent formelles. Le guide d'entrevue semble davantage approprié. L'entrevue directe est cependant indispensable à ce stade-ci de la recherche compte tenu de la caractéristique contingente du phénomène. Cette caractéristique interdit d'ailleurs d'attribuer au changement de propriété un impact négatif sur la performance de l'entreprise. Il semble même que si le nouveau propriétaire est un excellent dirigeant, l'impact sera positif.

La période de temps étudiée et l'utilisation du facteur S/E (Altman) se sont avérées pertinentes et parfaitement adaptées aux motifs prévisionnels de la recherche.

Au niveau des hypothèses, nous nous sommes aperçus a posteriori

que certaines d'entre elles furent mal formulées ou étaient tout simplement fausses du fait qu'elles s'appuyaient sur des théories adaptées à la grande entreprise à une époque où les normes et valeurs sociétales étaient différentes de celles d'aujourd'hui. Cela souligne l'importance de développer et d'améliorer la "vision" de la problématique P.M.E. pour permettre d'enrichir la phase pré-analytique indispensable à toute recherche empirico-déductive valable.

Nos résultats les plus significatifs sont résumés dans la figure 2 ci-bas présentée (p. 92).

Cette recherche permet de constater l'absence de connaissances portant sur les impacts d'un changement du propriétaire-dirigeant sur l'entreprise touchée. Une étude empirique plus approfondie sur ce sujet permettrait de savoir si cet événement augmente ou non les risques d'échec dans la P.M.E. Les implications pratiques d'une telle étude seraient importantes tant pour les P.M.E. elles-mêmes que pour leurs partenaires (fournisseurs, banquiers, gouvernements, conseillers).

Il a également été permis de constater l'excellent "filon" que représente l'analyse de la stratégie pour l'évaluation d'une P.M.E. Des recherches dans cette voie pourraient permettre d'améliorer la qualité des jugements portés sur elles et la pertinence des interventions les affectant.

Finalement, la recherche, modeste faut-il le préciser, portant sur les interactions environnement P.M.E., sur les qualités requises chez le propriétaire-dirigeant et sur la formation de celui-ci est justifiée par les résultats de notre enquête.

Les efforts de recherche dans ces directions permettront de mieux comprendre le fonctionnement de cet acteur important de notre société qu'est la P.M.E. et contribuer ainsi au mieux-être collectif.

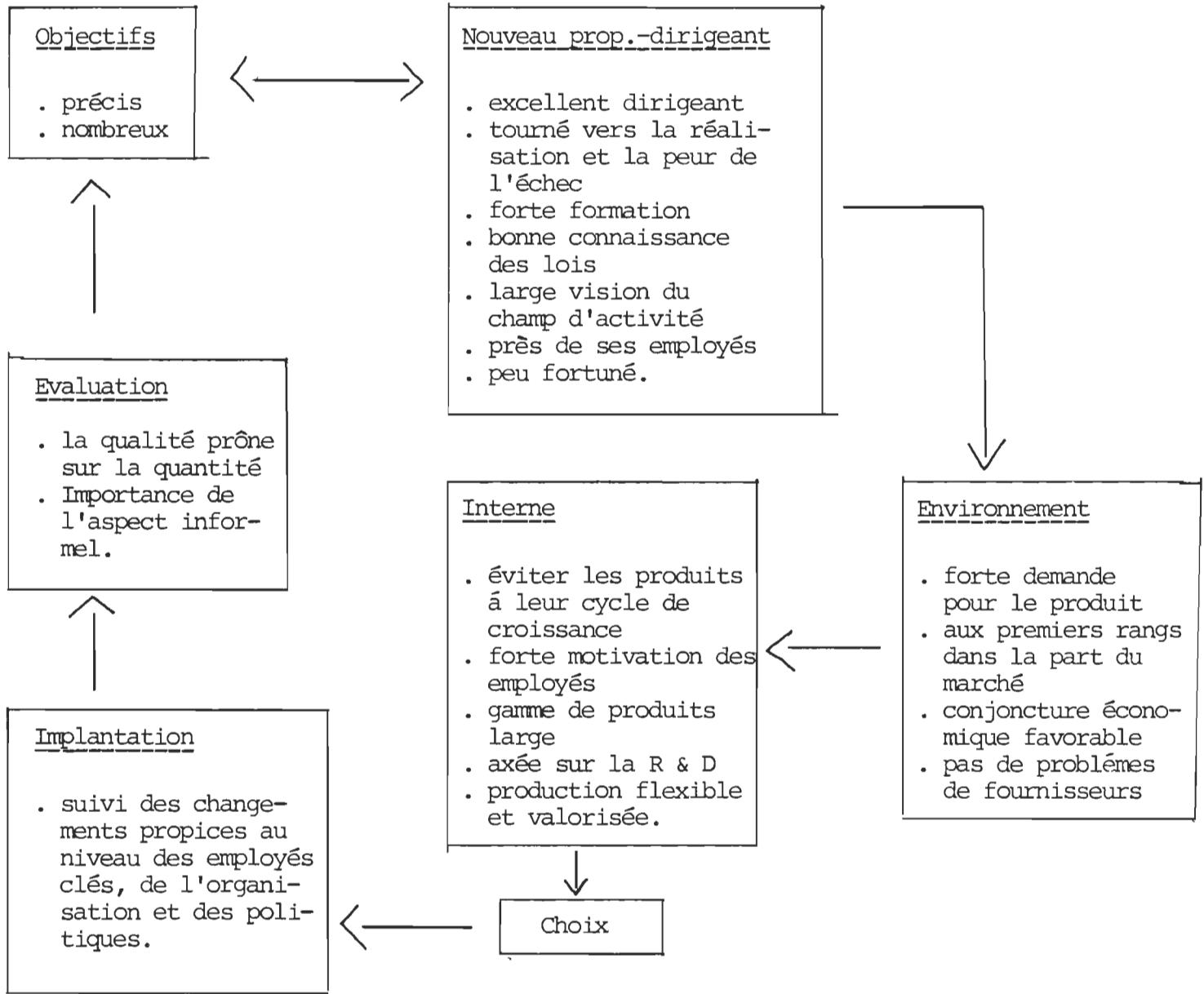


Figure II - Facteurs de succès lors d'un changement de propriété: approche stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

- Altman, Edward I. The prediction of corporate bankruptcy: a discriminant analysis. Los Angeles, University of California, 1978.
- Argentin, John. Corporate collapse...the causes and symptoms. New York, John Wiley and Sons, 1976.
- Arocena, José; Bernaux, Philippe; Minguet, Guy; Paul-Cavalier, Marcel et Richard, Pierre. La création d'entreprises: une affaire de réseaux. /France, 1980/.
- Bunn, Verne A. Buying and selling a Small business. Washington, U.S. Small Business Administration, 1979.
- Chicha, Joseph. L'impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des P.M.E. (Région Mauricie/Bois-Francs). Trois-Rivières, Laboratoire Lapedim, U.Q.T.R., mai 1981.
- Chicha, Joseph. /Questionnaire-Cadre. Cours activité de synthèse/, Trois-Rivières, hiver 1979.
- Chicha, Joseph, /Notes de cours. Stratégie et planification dans la P.M.E./ Trois-Rivières, U.Q.T.R., hiver 1983.
- Chicha, Joseph et Julien, Pierre-André. Contribution à une typologie multidimensionnelle des petites et moyennes entreprises manufacturières.
- Chicha, Joseph et Julien, Pierre-André. La stratégie des P.M.E. et leur adaptation au changement. Compilation préliminaire de certaines données recueillies à la suite de l'enquête, en avril 1978; Résumé des travaux au 30 avril 1979; troisième rapport d'étape. Trois-Rivières, U.Q.T.R., Avril 1978 et 1979.
- Chicha, Joseph; Julien, Pierre-André; Martineau, Yvon; Ouellette, Fernando et Thibodeau, Jean-Claude, Les caractéristiques des P.M.E. manufacturières et leur capacité de résistance aux basses conjonctures. Trois-Rivières, comptes-rendus, colloque international, La P.M.E. en devenir dans un monde en mutation, octobre 1984.
- Christensen, Carl Roland. Management succession in small and growing enterprises. Boston, Harvard University, 1953.
- Cloutier, André-Guy, Profils sélectifs d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec. /Sherbrooke, Université de Sherbrooke/, mai 1973.
- Cooper, A.C. Strategic Management..., cité dans J.A. Litvak et C.M. Maule, Entrepreneurial success..., p. 5

- Dickinson, Roger. Business failure rate. American journal of small business. Vol. VI, no. 2, décembre 1981.
- DiPietro, William et Sawhney, Bansi. Business failures, managerial competences, and macroeconomic variables. American journal of small business. vol. 11, no. 2, octobre 1971, pp. 17-25.
- Feros, James N. Mergers are peoples. North Ride, C.C.W., Australia, 1979.
- Garnier, Gérard et Robidoux, Jean. Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, décembre 1973. Rapport de recherche, programme des études sur les innovations techniques, direction de la technologie, M.I.C.
- Glueck, William F. Strategic management and business Policy. /New York/ Mc Graw-Hill book company, 1980.
- Honsberger, John D. "Corporate failure can be predicted" CA magazine, juin 1979, pp. 30-32.
- Ibrahim, H. Baker et Goodwin, J.R. Toward excellence in small business: an empirical study of successfull small business. Trois-Rivières, Comptes-rendus, colloque international, La P.M.E. en devenir dans un monde en mutation. Trois-Rivières, octobre 1984.
- Julien, Pierre-André et Thibodeau, Jean-Claude. Les P.M.E.manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1982, un 1er bilan dans les 4 régions du Québec. Trois-Rivières, comptes-rendus, colloque international, La P.M.E. en devenir dans un monde en mutation, octobre 1984.
- Keenan, Michael et White, Lawrence J. Mergers and acquisitions: current problems in perspectives. New York, Lexingtonbooks, 1982.
- Knight, Russel M. The determinants of failure in canadian small business firms. London, University of Western Ontario, mai 1979.
- Lalonde, Claude. Modèle de recherche sur le comportement du propriétaire-dirigeant failli. Chicoutimi, présenté au 50ième Congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Montréal, mai 1982.
- Lalonde, Claude et d'Ambroise, Gérald. Faillites d'entreprises, étude préliminaire. Université du Québec à Chitoutimi, 1979.
- Levitt, Theodore. Le marketing à courte vue. Harvard Business Review. juillet-août 1960, pp. 4-18.

Litvak, J.A. et Maule, C.J. Entrepreneurial success and failure ten years later. A study of 47 technologically oriented enterprises. Ottawa, octobre 1980, Rapport de recherche, programme des études sur les innovations techniques, direction de la technologie, M.C.I.

Mace, Mules et Montgomery, Jr., George G. Management problems of corporate acquisitions. Boston, Harvard University, 1962.

Mc Clelland, David C. The achieving society. Princeton, D. Van-Noststrand Company Inc., 1961.

Panaree, Sinee et Schmidt, Terry D. Running your business: five roles for success. Journal of applied management, vol. V, no. 4, Août 1980, pp. 16-20.

Peterson, Rein et Warner, Tim. (Reimar Associates). Prediction of business failure. Toronto, 1981.

Rausch, Barbara J. "Small Business - How marketable is it?" The woman C.P.A., vol. XXXVII, no. 4, octobre 1975, pp. 16-17.

Rindt, Kenneth, E. Personnal characteristic and gools of growers and non-growers. Fox Valley, Wisconsin survey research laboratory, 1966.

Robidoux, Jean. Les crises administratives dans les P.M.E. en croissance. Chicoutimi, Gaétan Morin & Ass. Ltée. 1978.

Rodnick, Richard M. Getting the right price for your times, Nations business. Vol. LII, No. 3, mars 1984, pp. 70-71.

Schrage, Harry. The R & D entrepreneur: personnality and profitability. Boston, Massachussetts, Institut of Technology, 1965.

Sellitz, C.; Wrightsman, I.A. et Cook, S.W. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Traduit par David Bélanger, Montréal, Les Editions HRW, 1977.

Smith, Normand Raymond. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. Michigan State University, 1967.

Tate, C.E. Jr.; Megginson, L.C.; Scott, Jr. C.R. et Trueblood, L.R. Successfull small business management. Plano Texas, Business publications Inc., 1982.

Before you buy another company. Business owner, vol. VI, no. 3, mai 1982. Auteur anonyme, pp. 18-19.

Mezzanine financing at AMEV Capital Corporation. American journal of small business, Vol. Vlll, no. 1, 1983, pp. 8-11, Auteur anonyme.

ANNEXE A
Hypothèses

Le ou les ouvrages ayant inspirés ou dictés les hypothèses suivantes sont indiqués, à titre de référence, par le ou les noms de leurs auteurs. Pour une référence complète, nous vous prions de consulter la bibliographie.

Les questions dont les numéros apparaissent après chaque hypothèse furent inspirées par cette dernière et servaient à la vérifier. Les numéros correspondent à ceux du questionnaire présenté à l'Annexe B.

H₁ La taille de l'entreprise, exprimée en nombre d'employés, peut être un facteur de succès ou d'échec dans les P.M.E. Les entreprises, dont le nombre d'employés est inférieur à cinquante, sont plus vulnérables.

Références: Chicha, Julien & als, p 8
Lalonde citant Gasse et Fredland, p 7
Garnier & Robidoux, p 36

Question: 1.2

H₂ Les chances de succès chez les P.M.E. sont inversement proportionnelles à leur âge.

Références: Knight citant Boswell, p 5
Lalonde citant Gasse, p 7
Chicha, Julien & als, p 8
Garnier & Robidoux, p 59

Question: 1.10

H₃ La mauvaise localisation des facilités de production d'une P.M.E. peut être un facteur d'échec.

Références: Knight citant Mayer & Goldstein, p 5
Tate & Als citant Kuehn, p 8

Question: 1.12

H₄ La P.M.E. dont la gamme de produits est grande aura plus de chances de succès.

Référence: Litvak & Maule, p IV & V

Question: 2.1

H₅ La P.M.E. qui tend à élargir géographiquement son marché aura plus de chances de succès.

Références: Litvak & Maule, p V
Chicha, Julien & als, p 8-10

Question: 2.6

H₆ La P.M.E. dont la clientèle est composée de grandes entreprises voit ses risques d'échec augmenter.

Référence: Garnier & Robidoux, p 32

Question: 2.8

H₇ La P.M.E. dont les produits fabriqués jouissent d'une forte demande aura plus de chances de succès.

Références: Garnier & Robidoux, p 32
: Honsberger, p 30

Question: 2.10

H₈ La qualité de perception de l'environnement du nouveau propriétaire-dirigeant d'une P.M.E. peut constituer un facteur de succès.

Références: DiPietro, p 17-25
: Chicha (notes de cours)
: Schrage, p 28
: Lalonde, D'Ambroise
: Argentin

Questions: 1.7, 2.9, 2.11, 3.8, 7.5, 7.6, 7.9, 7.12 et 7.13

H₉ Pour la P.M.E., la présence de grandes entreprises comme concurrents directs est susceptible de provoquer l'échec.

Référence: Litvak & Maule, p V

Question: 2.13

H₁₀ La P.M.E. qui possède une grosse part de marché a plus de chances de réussir.

Référence: Glueck, p 92

Question: 2.14

H₁₁ Il existe une relation directement proportionnelle entre la tendance à formuler des objectifs précis à court terme chez le propriétaire-dirigeant et les chances de succès de son entreprise.

Référence: Garnier & Robidoux, p 38

Questions: 2.22, 3.17, 4.7, 5.11, 7.2, 8.32

H₁₂ La complexité et le degré de nouvelle technologie du processus de production sont directement proportionnels aux chances de succès de l'entreprise.

Références: Knight, p 8

: Chicha, Julien & als, p 10, 6, 8

Questions: 1.3, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.11, 6.46a et 7.6

H₁₃ L'entreprise qui fait de la R & D aura plus de chances de succès.

Référence: Garnier & Robidoux, p 42

Question: 3.9

H₁₄ La sur-capacité de production de l'entreprise est directement proportionnelle à son risque d'échec.

Référence: Knight, p 4

Question: 3.12

H₁₅ La tendance à avoir recours aux subventions indique un risque d'échec plus élevé.

Références: Garnier & Robidoux, p 39

: Chicha, Julien & als, p 7 (avis contraire)

Question: 4.3

H₁₆ Le propriétaire-dirigeant qui dispose de sources de financement externes à son entreprise voit les chances de succès de celle-ci augmenter.

Références: Panaree & Schmidt, p 19

: Knight citant "Hoad & Rosko", p 4

: Tate & als, p 8, 29

Question: 4.4

H₁₇ Les chances de succès d'une entreprise sont inversement proportionnelles à l'âge de son propriétaire-dirigeant.

Références: Knight citant Boswell, p 5
: Garnier & Robidoux, p 83
: Cloutier citant "Rindt", p 60

Question: 6.1

H₁₈ Le propriétaire-dirigeant d'une entreprise voit les chances de succès de celle-ci augmenter s'il est issu d'une famille d'entrepreneurs.

Référence: Cloutier citant Leibenstein, p 90

Question: 6.2

H₁₉ Si le propriétaire-dirigeant provient d'un milieu à l'aise, les chances de succès de son entreprise sont augmentées.

Référence: Cloutier citant Rindt, p 60

Question: 6.3

H₂₀ Le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant est directement proportionnel avec les chances de succès de son entreprise.

Référence: Cloutier, p 90, (Rindt), p 60

Question: 6.5

H₂₁ Plus l'expérience du propriétaire-dirigeant sera riche et pertinente à ses fonctions, plus les chances de succès de l'entreprise augmenteront.

Références: Cloutier citant Rindt, p 60, 150 et 95
: Litvak & Maule, p V
: Garnier & Robidoux, p 88
: Knight citant Hoad & Rosko, p 4
: Knight citant Boswell, p 5
: Honsberger, p 31
: Tate & als, p 8

Question: 6.6

H₂₂ La situation et les activités, apparemment étrangères à l'entreprise, du propriétaire-dirigeant influencent les chances de succès de ladite entreprise.

Références: Cloutier, p 95
: Cloutier citant Rindt, p 60
: Lalonde, D'Ambroise
: Chicha, Julien & als, p 7

Questions: 6.8, 6.9, 6.10, 6.13, 6.14, 6.20

H₂₃ Le nombre d'heures par semaine consacrées par le propriétaire-dirigeant à son entreprise est directement proportionnel à ses chances de succès.

Référence: Garnier & Robidoux, p 88

Question: 6.12

H₂₄ Les sources de motivation du propriétaire-dirigeant sont des indices permettant d'estimer les chances de succès de son entreprise.

Références: Cloutier citant Ghiselli, p 148
: Cloutier, p 95
: Argentin
: Tate, p 26

Question: 6.17

H₂₅ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant s'attend à des résultats rapides lorsqu'il entreprend un projet.

Référence: Tate, p 26

Question: 6.21

H₂₆ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant n'aime prendre que des risques calculés.

Références: Garnier & Robidoux, p 89
: Mc Clelland
: Cloutier

Question: 6.22

H₂₇ Les risques d'échec de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant a un besoin d'accomplissement élevé jumelé à l'absence de peur de l'échec.

Référence: Schrage

Questions: 6.17 et 6.23

H₂₈ L'existence d'objectifs à long terme chez l'entreprise n'affecte en rien les chances de succès.

Référence: Garnier & Robidoux, p 39

Questions: 2.22, 3.17, 4.7, 5.11, 6.24

H₂₉ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant est une personne indépendante.

Référence: Tate, p 26

Question: 6.25

H₃₀ Les chances de succès de l'entreprise augmentent si son propriétaire-dirigeant est tolérant face à l'ambiguité.

Référence: Cloutier citant Reddin, p 112

Question: 6.26

H₃₁ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise si son propriétaire-dirigeant a des règles de conduite (principes) rigides dans la gestion de son entreprise.

Référence: Glueck, p 110

Question: 6.28

H₃₂ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant prend les décisions importantes seul.

Référence: Cloutier, p 113

Question: 6.29

H₃₃ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant délègue son autorité.

Références: Cloutier, p 115
: Litvak & Maule
: Garnier & Robidoux, p 89

Questions: 6.30, 2.24, 3.19, 4.9, 5.13

H₃₄ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant apporte plus d'importance à la fonction marketing qu'à la fonction production.

Référence: Cloutier, p 123

Questions: 6.31, 6.46

H₃₅ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est favorable au partage de la propriété.

Référence: Cloutier, p 129

Question: 6.32

H₃₆ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant prend des décisions après une analyse approfondie plutôt qu'intuitivement.

Référence: Glueck, p 53, 91

Question: 6.36

H₃₇ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant consulte beaucoup avant de prendre ses décisions.

Références: Argentin
: Christensen, p 66

Question: 6.37

H₃₈ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant a peu d'affinités avec la classe laborieuse.

Référence: Cloutier citant Ghiselli

Question: 6.39

H₃₉ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant n'a pas confiance en lui.

Référence: Cloutier citant Ghiselli

Question: 6.40

H₄₀ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est familier avec les lois et règlements gouvernementaux.

Référence: Tate, p 26

Question: 6.41

H₄₁ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant est un bon communicateur.

Référence: Cloutier citant Ghiselli

Question: 6.42

H₄₂ Les désaccords entre associés peuvent être un facteur d'échec dans la P.M.E.

Référence: Knight citant Hoad & Rosko, p 4

Question: 6.44

H₄₃ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant n'a pas l'impression d'agir sur son environnement.

Référence: Lalonde & D'Ambroise citant Rotter, p 23

Question: 6.45

H₄₅ L'entreprise peu sensible aux fluctuations cycliques du marché aura plus de chances de succès.

Référence: "Mezzanine", p 9

Question: 7.1

H₄₆ La qualité du contrôle interne est directement proportionnel avec les chances de succès de la P.M.E.

Références: Hansberger, p 31
: Knight citant Hoad & Rosko, p 4
: Tate, p 8 et 29

Question: 7.4

H₄₇ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant ne compare pas ses résultats avec ceux de ses concurrents.

Référence: Glueck citant Nystram, p 110

Question: 7.5

H₄₈ Les risques d'échec augmentent chez l'entreprise dont le propriétaire-dirigeant définit l'industrie à laquelle elle appartient de façon trop restrictive.

Référence: Levitt, p 6

Question: 2.19

H₄₉ Les risques d'échec sont inversement proportionnels au degré de motivation des employés.

Question: 5.2

H₅₀ Les risques d'échec augmentent si l'entreprise éprouve des problèmes avec les fournisseurs dont elle dépend.

Questions: 3.3 et 3.4

H₅₁ Les risques d'échec sont plus grands lors des phases d'introduction, de maturité ou de déclin du cycle de vie du ou des produits fabriqués par l'entreprise.

Question: 2.3

H₅₂ Un environnement défavorable augmente les risques d'échec.

Questions: 1.12, 1.13, 2.2, 2.3, 2.5, 2.10, 2.12, 2.14, 2.17, 2.18, 2.20, 2.21, 3.3, 3.4, 3.6, 3.15, 3.16, 4.1, 4.5, 4.6, 5.9, 5.10, 7.1

H₅₃ Le financement utilisé pour réaliser le changement de propriété augmentera les chances de succès s'il offre à la compagnie une flexibilité lui permettant de subir certaines pertes.

Référence: Panaree

Questions: 8.17 et 8.19

H₅₄ Une analyse détaillée des différents aspects de l'entreprise avant son acquisition augmentera ses chances de succès sous sa nouvelle administration.

Références: Bunn
: Glueck, p 74
: Rausch

Question: 8.25

H₅₅ On peut retrouver chez les raisons qui ont motivé le nouveau propriétaire-dirigeant à acheter l'entreprise, des indices permettant d'évaluer ses chances de succès.

Références: Arocena
: Chicha, Julien & als, p 6
: Tate, p 76

Questions: 8.30 et 6.7

H₅₆ Si l'acheteur a le même style de gestion que le vendeur, les chances de réussite de l'entreprise s'en trouvent augmentées.

Référence: Smith

Questions: 8.3a, 8.6a, 8.8 et 8.31

H₅₇ Le nouveau propriétaire-dirigeant, dont les lieux de naissance et/ou d'éducation coïncident avec la localisation de l'entreprise acquise, verra les chances de succès de celle-ci augmenter.

Référence: Argentin

Questions: 6.4 et 1.1

H₅₈ L'entreprise qui développera un système stratégique formel aura plus de chances de réussir.

Référence: Glueck, p 21

Questions: Partie VII du questionnaire et 2.22, 2.26, 2.27, 3.17, 3.20, 3.21, 4.7, 4.10, 4.11, 5.10, 5.14, 5.15

H₅₉ Les raisons qui incitent un propriétaire-dirigeant de P.M.E. à vendre son entreprise peuvent être un indice quant à ses chances de succès.

Références: Bunn
: "Before you..."
: Tate, p 85

Question: 8.10

H₆₀ Une bonne connaissance du vendeur et des raisons qui l'incitent à vendre son entreprise sont des indices de chances de succès pour le nouvel acquéreur.

Références: "Before you..."
: Tate, p 85

Questions: 8.10, 8.11, 8.12

H₆₁ Les chances de succès augmentent chez l'entreprise qui change de propriétaire, lorsque son ancien propriétaire-dirigeant avait planifié sa vente à l'avance.

Références: Rausch
: Robidoux, p 120
: Christensen, p 19

Question: 8.13

H₆₂ Les chances de succès augmentent, suite à un changement de propriétaire-dirigeant chez la P.M.E., si le vendeur n'avait pas lui-même fondé son entreprise.

Question: 8.1

H₆₃ Lors d'un changement de propriété, les chances de succès augmentent si le vendeur de l'entreprise était personnellement peu fortuné.

Question: 8.2

H₆₄ Lors d'un changement de propriété, les chances de succès augmentent si le vendeur avait des lacunes en gestion.

Questions: 8.5, 8.8

H₆₅ De longues et ardues négociations sont des indices démontrant un risque d'échec plus élevé.

Questions: 8.20, 8.17, 8.21, 8.23, 8.24, 8.27, 8.28, 8.29, 8.33

H₆₆ Les chances de succès augmentent si le nouveau propriétaire-dirigeant était bien préparé à acheter l'entreprise.

Questions: 8.11, 8.14, 8.16, 8.25, 8.35

ANNEXE B

Q U E S T I O N N A I R E

1- Situation générale de l'entreprise

Questions	(**) Choix de réponses et codification	(*) Réponses		Changement lors des 3 ans	
		An "0"	An "3"	Codification	Réponses
1- Localisation de l'entreprise	(Par rapport à la réponse de la question V1-4) -Différente: 0 -Identique : 1.			N/A	N/A
2- Nombre total d'employés	1 - 10 : 1 11 - 20 : 2 21 - 30 : 3 31 - 50 : 4 51 - 75 : 5 76 - 100 : 6 101 - plus : 7			Nombre d'employés An "3"-An "0" 0: 0 1 - 5: 1 6 - 10: 2 11 - 15: 3 16 - 25: 4 26 - 40: 5 41 - 75: 6 76 - : 7	
3- Utilisation de l'informatique	Non : 0 Oui dans: 1 fonction : 1 2 fonctions: 2. 3 fonctions: 3 4 fonctions: 4			An "3" -An "0" 0: 0 1: 1 2: 2 3: 3 4: 4	

(**) Il est à noter que les répondants n'avaient pas de choix de réponses et répondaient de façon précise aux questions. C'est lors du dépouillement que les réponses étaient codées.

(*) Les réponses à l'an "0" signifient les réponses au moment du changement de propriété alors que celles à l'an "3" signifient trois ans plus tard.

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses		Changement lors des 3 ans.	
		An "0"	An "3"	Codification	Réponses
4- Organigramme					
a) Nombre de niveaux maximal (*)	1:1 2:2 etc...			An "3" -An "0": 0:0, 1:1 etc	
b) Nombre de fonctions	1:1 2:2 etc...			0:0, 1:1 etc	
c) Ecrit ou non?	Non écrit: 0 Ecrit : 1			0 ou 1	
5- Existe-t-il un conseil d'administration?	Non : 0 Oui : 1			An "3" -An "0": 0 ou 1	
6- Si oui, a-t-il un rôle important?	Non : 0 Moyen : 1 Important: 2			An "3" -An "0": 0, 1 ou 2	
7- Quelle est sa composition?	Interne : 0 Interne & externe : 1			An "3" -An "0": 0 ou 1	
8- Quelle est la fréquence de ses réunions?	2/an ou .-: 0 3/an : 1 4/an ou : 2			An "3" -An "0": 0, 1 ou 2	
9- Quelle est son utilité?	Voir question I.6	NA	NA	NA	NA
10- Age de l'entreprise au moment du changement de propriété?	0- 4ans : 0 5- 9ans : 1 10-14ans : 2 15-19ans : 3 20-24ans : 4 25-29ans : 5 30 ans : 6		NA	NA	NA
11- Quelles furent les grandes étapes qui ont marqué le développement de l'entreprise?	Réponses non codifiées, traitées manuellement et qui ne furent pas utiles à cette recherche	NA	NA	NA	NA
12- La localisation de l'entreprise l'avantage-t-elle par rapport à ses concurrents	Non : 0 Oui : 1			An "3" -An "0": 0 ou 1	

(*) Exemple: P.D.G.
D. Prod. } 3 niveaux
Contrem. }

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses		Changement lors des 3 ans		116
		An "0"	An "3"	Codification	Réponses	
13- Le climat social (valeurs-modes) a-t-il affecté votre entreprise d'une manière significative?	Oui, Négativement: -1 Non : 0 Oui, Positivement: 1			Si le répondant a noté un changement négatif dans le climat social : -1 Aucun : 0 Positif: 1		

II - Fonction Marketing

1- Liste et % (par rapport aux ventes totales) des principaux produits <u>Produit</u> <u>%</u> a) b) c) d) e)	% du 1er produit multiplié par 1 R_1 % du 2 ^e X 2 R_2 % du 3 ^e X 3 R_3 etc... La somme de $R_1 \dots R_5$ donne la réponse qui correspond au degré de versification.		An "3" -An "0": De 0 à X
2- Ces produits sont-ils dans un créneau? <u>Produit</u> <u>Créneau (%)</u> a) b) c) d) e)	Aucun créneau: 0 0-19% créneau: 1 20-39% créneau: 2 40-59% créneau: 3 60-79% créneau: 4 80-100% créneau: 5		An "3" -An "0": De 0 à 5
3- Où situez-vous vos principaux produits dans le cycle de vie du produit: 1er: 2 ^e : 3 ^e : 4 ^e : 5 ^e :	Introduction: 2 Croissance : 3 Maturité : 2 Déclin : 0 Calcul pondéré: La somme du % de chaque produit multiplié par le cycle correspondant.		An "3" -An "0"

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses		Changement lors des 3 ans		117
		An "3"	An "0"	Codification	Réponses	
4-						
a) Dans votre branche d'activité, l'innovation et les changements dans les produits sont-ils importants?	Non: 0 Oui: 1		NA	NA	NA	
b) Y en a-t-il eu?	Non : 0 Moyen : 1 Beaucoup: 2		NA	NA	NA	
5-						
a) Existe-t-il des produits de substitution à vos produits?	Oui, important:-1 Oui, peu important : 0 Non : 1			(An "3" de 5a An "3" de 5b) Moins (An "0" de 5a An "0" de 5b) : De 0 à 4		
b) Sont-ils en croissance?	Oui: 0 Non: 1					
6- Territoire des clients (%)	Régional : 1 Provincial : 2 National : 3 International: 4	La somme des % multipliés par le chiffre du territoire correspondant.		An "3" - An "0"		
a) Quelle est l'ancienneté de vos clients.	Moins de 5 ans: % 5-10 ans : % Plus de 10 ans: %	Moins de 5 ans: 0 De 5 à 10 ans : 1 10 ans ou plus: 2 La somme des % multipliés par le chiffre de la classe correspondante	NA	NA	NA	
c) Taux de rotation annuel des clients	moins de 10%: % de 10 à 30% : % plus de 30% :	Moins de 10% 0 De 10 à 30% 1 Plus de 30% 2 La somme des % multipliés par le chiffre correspondant	NA	NA	NA	

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An"0" An"3"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses
7- % des ventes aux 5 plus gros clients 1er 2è 3è 4è 5è	Si premier 50% ou plus: 0 Si 2 premiers 50% ou plus: 1 Si 3 premiers 50% ou plus: 2 Si 4 premiers 50% ou plus: 3 Si 5 premiers 50% ou plus: 4 Si 5 premiers 40- 40%: 5 Si 5 premiers moins 40%: 6		An"3" -An"0" De 0 à 6	
8- % des ventes selon la dimension des clients: 1001 employés et plus : % 201 à 1001 employés : % 21 à 200 employés : % 1-20 employés : %	1001 & plus : 1 201 à 1001 : 2 21 à 200 : 3 1 à 20 : 4 La somme des % multipliée par le chiffre correspondant.		An"3" -An"0" De 0 à 3	
9- Comme vous teniez-vous au courant des besoins et de la satisfaction de vos clients?	Pas se tenir au courant : 0 Par les vendeurs : 1 Vendeurs et contacts personnels: 2 Vendeurs, contacts et autres : 3		An"3" -An"0" De 0 à 3	
10- La demande pour vos produits est-elle forte par rapport à l'offre?	Non: 0 Oui: 3		An"3" -An"0" de 0 ou 3	
11- Avez-vous fait des études de marché?	Non: 0 Oui: 2	NA	NA	NA

12- Rang de votre entreprise selon votre marché (i.e., si provincial: rang de la province)	5 ^è ou plus: 0 4 ^è : 1 3 ^è : 2 2 ^è : 3 1er : 4		An "3" -An "0" De 0 à 4	
13- Vos 5 principaux concurrents: - dimension - localisation - part de marché - croissance	Compilation manuelle		NA	NA
14- Votre part de marché était-elle stable? a) Quelle était votre part de marché (selon le territoire défini à la question II-6)?	Moins de 10%: 0 10% à 19% : 1 20% à 29% : 2 30% à 39% : 3 40% à 49% : 4 50% ou plus : 5		An "3" -An "0" De 0 à 5	
15- Expliquez la variation de votre part de marché?	Compilation manuelle		NA	NA
16- Décrivez votre réseau de distribution?	Compilation manuelle		NA	NA
17- Sur quels points votre réseau de distribution se distingue-t-il de celui de vos concurrents?	Aucun : 0 1 point : 1 2 points: 2 etc ...		Si le réseau se distingue sur de nouveaux points: plus Si contraire: moins	
18- Votre budget de publicité-promotion est-il plus élevé que celui de vos concurrents?	Non, moindre: 0 Non, égal : 1 Oui : 2		An "3" -An "0" De 0 à 2	
19- Dans quelle industrie vous situez-vous?	Si industrie définie selon le produit: 0 Si industrie définie plus largement que le produit: 2		NA	NA

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An"3" An"0"	Changement lors des 3 ans		120
			Codification	Réponses	
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune: 0 Si X forces: X		Aucune nouvelle force: 0 X nouvelles forces: X		
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune: 0 Si X forces: X		Aucune nouvelle faiblesse: 0 X nouvelles faiblesses: -X X faiblesses de moins :X		
Quels sont vos objectifs à ce niveau?	Aucun objectif: 0 X objectifs: X		Aucun nouvel objectif: 0 X nouveaux objectifs: X		
Quelles sont vos politiques à ce niveau?	Aucune politique: 0 X politiques: X		Aucune nouvelle politique: 0 nouvelles politiques: X		
Qui prenaient les décisions importantes à ce niveau?	Propriétaire-dirigeant : 0 Propriétaire-dirigeant et directeurs : 1 Directeurs seuls : 2 Autre : 2		An"3" -An"0"		
Changements survenus à ce niveau au cours des 3 années suivant le changement de propriété et reliés directement à ce changement?	Chaque changement important cité équivaut à 1 point.	NA	NA	NA	
Autres changements survenus au cours de ces 3 années?	Chaque changement important cité équivaut à 1 point.	NA	NA	NA	

III- Fonctions approvisionnement, production, R & D

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An"3" An"0"	Changement lors des 3 ans	
			Codification	Réponses
1- Nombre de fournisseurs?	0- 50 : 0 51-100 : 1 101-150 : 2 151-250 : 3 251-plus : 4		An"3" -An"0" De 0 à 4	
2- % des achat chez les 5 principaux fournisseurs	(Si la réponse à III-3 est oui) Si 1er fournisseur: 50% ou :0 Si 2 premiers 50% ou :1 Si 3 premiers 50% ou :2 Si 4 premiers 50% ou :3 Si 5 premiers 50% ou :4 Si 5 premiers 50% :5 (Si III-3 est non) :0			
3- Existe-t-il des fournisseurs dominants?	Oui: 0 Non: 1		An"3" -An"0" 0 ou 1	
a) Si oui, est-ce que cela a un impact sur votre entreprise?	Oui: -1 Non: 0			
4- Avez-vous eu des problèmes d'approvisionnement?	Non : 0 Oui 1 problème : -1 Oui 2 problèmes: -2 etc...		An"3" -An"0"	
5- De quel type est votre processus de production?	Artisanal : 0 Traditionnel neuf : 1 Traditionnel âgé : 0 Complexe : 1* Nouvelle technologie : 2 *peut s'additionner à une autre réponse.		An"3" -An"0" De 0 à 2	

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An"3" An"0"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses	123
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune: 0 Si X forces: X		Aucune nouvelle force: 0 X nouvelles forces: X		
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune: 0 Si X forces: X		Aucune nouvelle faiblesse: 0 X nouvelles faiblesses:-X X faiblesses de moins :X		
Quels sont vos objectifs à ce niveau?	Aucun objectif: 0 X objectifs: X		Aucun nouvel objectif: 0 X nouveaux objectifs: X		
Quelles sont vos politiques à ce niveau?	Aucune politique: 0 X politiques: X		Aucune nouvelle politique: 0 nouvelles politiques: X		
Qui prenaient les décisions importantes à ce niveau?	Propriétaire-dirigeant : 0 Propriétaire-dirigeant et directeurs : 1 Directeurs seuls : 2 Autre : 2		An"3" -An"0"		
Changements survenus à ce niveau au cours des 3 années suivant le changement de propriété et reliés directement à ce changement?	Chaque changement important cité équivaut à 1 point.		NA	NA	NA
Autres changements survenus au cours de ces 3 années?	Chaque changement important cité équivaut à 1 point.		NA	NA	NA

IV - Fonction finance et comptabilité

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An "3" An "0"	Changement lors des 3 ans	
			Codification	Réponses
1- (Par rapport à celle de vos currents) votre situation financière est: Votre rapport dette/équité est: Votre rentabilité est:	Moins bonne : 0 Egale : 1 Meilleure : 2 Faire la somme des 3 réponses selon la codification ci-haut.		An "3" - An "0"	
2- Prévoyez-vous à l'avance vos besoins de fonds?	Non : 0 Oui : 1	NA	NA	NA
3- Avez-vous demandé de l'aide gouvernementale?	Non : 0 1 fois : 1 2 fois : 2 etc...	NA	NA	NA
4- Disposez-vous de sources de financement qui, en situation de difficultés financières, vous auraient permis de les surmonter?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune : 0 Si X forces : X		Aucune nouvelle force: 0 X nouvelles forces X	
Quelles étaient vos faiblesses à ce niveau?	Si aucune : 0 Si X faiblesses: X		Aucune nouvelle faiblesse: 0 X nouvelles faiblesses:-X X faiblesses de moins: X	
Quels sont vos objectifs à ce niveau?	Aucun objectif: 0 X objectifs: X		Aucun nouvel objectif: 0 X nouveaux objectifs: X	

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An "3" An "0"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses
Quelles sont vos politiques à ce niveau?	Aucune politique: X politiques:	0 X	Aucune nouvelle politique: X nouvelles politiques:	0 X
Qui prenaient les décisions importantes à ce niveau?	Propriétaire-dirigeant : Propriétaire-dirigeant et directeurs : Directeurs seuls : Autre :	0 Propriétaire-dirigeant et directeurs : 1 Directeurs seuls : 2 Autre : 2		An "3" - An "0"
Changements survenus à ce niveau au cours des 3 années suivant le changement de propriété et reliés directement à ce changement?	Chaque changement important cité	équivaut à l point.	NA	NA
Autres changements survenus au cours de ces 3 années?	Chaque changement important cité	équivaut à l point.	NA	NA

V - Fonction ressources humaines.

- 1- Est-ce que le personnel était un élément important de votre entreprise?
Non : 0
Oui : 1
An "3" - An "0"
0 ou 2
- 2- Est-ce que vos employés sont motivés et intéressés par leur emploi?
Peu : 0
Normalement : 1
Beaucoup : 2
De façon exceptionnelle: 3
An "3" - An "0"
de 0 à 3
- 3- Niveau des salaires par rapport à la concurrence?
Compilation manuelle.

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An"0" An"3"	Changement lors des 3 ans	
			Codification	Réponses
4- Taux de rotation chez le personnel	Très fort : 0 Fort : 1 Normal : 2 Faible : 3		An"3" - An"0" de 0 à 3	
5- Employez-vous du personnel spécialisé?	Non : 0 Oui : 1		An"3" - An"0" 0 ou 1	
6- % hommes-femmes selon les fonctions?	Compilation manuelle			
7- Y'a-t-il un syndicat dans votre entreprise?	Oui : 0 Non : 1		An"3" 0 An"0" 0 ou 1	
8- Avez-vous déjà subi une grève?	Oui : 0 Non : 1	NA	NA	NA
Quelles étaient vos forces à ce niveau?	Si aucune : 0 Si X forces : X		Aucune nouvelle force : 0 X nouvelles forces : X	
Quelles étaient vos faiblesses à ce niveau?	Si aucune : 0 Si X faiblesses : -X		Aucune nouvelle faiblesse: 0 X nouvelles faiblesses:-X X faiblesses de moins : X	
Quels sont vos objectifs à ce niveau?	Aucun objectif: 0 X objectifs : X		Aucun nouvel objectif : 0 X nouveaux objectifs : X	
Quelles sont vos politiques à ce niveau?	Aucune politique : 0 X politiques: X		Aucune nouvelle politique: 0 X nouvelles politiques: X	
Qui prenaient les décisions importantes à ce niveau?	Propriétaire-dirigeant : 0 Propriétaire-dirigeant et directeurs : 1 Directeurs seuls : 2 Autre : 2		An"3" - An"0"	

Changements sur- venus à ce niveau au cours des 3 années suivant le changement de propriété et re- liés directement à ce changement?	Chaque changement important cité équivaut à l point.	NA	NA	NA
Autres change- ments survenus au cours de ces 3 années?	Chaque changement important cité équivaut à l point.	NA	NA	NA

V1 - Le nouveau propriétaire-dirigeant

1- Quel était votre âge au moment du changement de propriété?	15-20: 1 21-25: 2 26-30: 3 31-35: 4 36-40: 5 41-45: 6 46-50: 7 51-55: 8 56- : 9	NA	NA	NA
2- Votre famille compte-t-elle d'autres proprié- taires d'entre- prise?	Non : 0 Oui : 1	NA	NA	NA
3- Situation finan- cière de votre père?	Pauvre : 0 Moyenne : 1 Riche : 2	NA	NA	NA
4- Lieux de nais- sance et d'édu- cation?	Voir l-1	NA	NA	NA
5- Formation acadé- mique?	Primaire : 0 Secondaire : 1 Collégiale : 2* Universitaire: 3* *Un point de plus si formation en gestion ou matière connexe	NA	NA	NA
6- Expérience de travail?	N'a jamais été propriétaire d'une entre- prise : 0	NA	NA	NA

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An "0" An "3"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses	128
6- Expérience de travail (suite)	A déjà été propriétaire d'une entreprise : 1* N'avait jamais travaillé dans l'entreprise achetée : 0 Avait travaillé 1 an dans l'entreprise : 1 ... 2 ans : 2 ... 3 ans : 3				
	*peut s'additionner avec un des trois derniers choix de réponse.				
7- Qu'est-ce qui vous a amené à devenir entrepreneur à votre compte? Expliquez.	Compilation manuelle. Question ouverte.				
8- Êtiez-vous membre d'une association ou club ayant un intérêt pour l'entreprise?	Oui : 0 Non : 1		An "0" - An "3" ou 1*	*valeur absolue	
9- Situation matrimoniale?	Marié : 0 Célibataire : 1		An "0" - An "3" ou 1*	*Valeur absolue	
10- Nombre d'enfants	0 : 0 1 : 1 etc...		Si An "0" - An "3" : 0 alors : 0 Si An "0" - An "3" : 0 alors : 1		
11- Quelle était votre situation financière?	Pas riche : 0 Riche : 1		An "3" - An "0" De 0 à 4		

12-	Nombre d'heures/ semaine consa- crées à votre entreprise?	0-40: 0 61-70: 3 41-50: 1 71- : 4 51-60: 2	An"3" - An"0" De 0 à 4
13-	Nombre de semai- nes de vacances/ an?	0 : 0 1 : 1 etc ...	An"3" - An"0"
14-	Nombre d'heures/ semaines consa- crées à vos loisirs?	-0: 0 7- 9: 3 1-3: 1 10-12: 4 4-6: 2 13- : 5	Si An"0" - An"3" 0 alors : 0 Si An"0" - An"3" 0 alors : 1
15-	Quels sont vos objectifs per- sonnels?	Compilation manuelle. Question ouverte.	Si An"0" - An"3" 0 alors : 0 Si An"0" - An"3" 0 alors : 1
16-	Quels sont vos objectifs pro- fessionnels?	Compilation manuelle. Question ouverte.	Si An"0" - An"3" 0 alors : 0 Si An"0" - An"3" 0 alors : 1
17-	Evaluez de 1 à 5 (5 étant le plus fort) la source de moti- vation que vous retirez de: a) pouvoir b) réalisation c) argent d) famille e) poste élevé f) prestige g) sécurité		An"3" - An"0" De 0 à 5
18-	Qu'est-ce qui vous satisfait le plus?	Compilation manuelle. Question ouverte.	Si An"3" An "0" : 0 Si An"3" An "0" : 0

Questions	Choix de réponses et codification		Réponses An "0" An "3"	Changement lors des 3 ans	
	Codification	Réponses		Codification	Réponses
19- Etiez-vous satis- fait de votre entreprise?	Non Oui	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
20- Est-ce que votre vie personnelle a influencé votre entreprise?	Non Oui	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
21- Lorsque vous entrepreniez un projet, en général, vos attentes étaient-elles pour des résultats rapides?	Non Oui	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
22- Quelle était votre attitude vis-à-vis la prise de risque?	Très prudent: Risque calculé: Aime le risque:	0 2 0		An "3" - An "0" 0 ou 2	
23- Aviez-vous peur de l'échec?	Aucun- nement (1)	beau- coup (5)		An "3" - An "0" de 0 à 4	
24- Quelles étaient vos ambitions pour votre entreprise 5 ans plus tard?	Aucune Ambition peu précise Ambition précise	: 0 : 1 : 2		An "3" - An "0" de 0 à 2	
25- Etiez-vous une personne indépendante?	Non Oui	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
26- Etiez-vous tolérant vis-à-vis l'ambiguité?	Oui Non	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
27- Comment réagissez-vous dans des situations confuses?	Compilation manuelle. Question ouverte.			An "3" An "0": 0 An "3" An "0": 1	
28- Aviez-vous des règles de conduite (principes) dans la gestion de votre entreprise?	Non Oui	: 0 : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An "0" An "3"	Changement lors des 3 ans	Réponses	
				Codification	Réponses
29- Face à un problème, préconisez-vous une			Si An "0"		
- analyse	Seul : 0 En équipe : 1		(29 & 29a)		
a) - décision	Seul : 0 En équipe : 1		An "3" (29 & 29a)		
			alors: 0; si non,		
			alors: 1		
30- Etablissez-vous des lignes de conduite servant à vos subalternes à prendre des décisions dans leur champ d'activité sans qu'il soit nécessaire, à chaque fois, d'avoir votre accord?	Rarement : 0 Habituellement: 1 Souvent : 2		An "3" - An "0" de 0 à 2		
31- Quelle importance attachez-vous aux items suivants:	Peu -2 beaucoup 2		An "3" - An "0" de 0 à 4		
a) ventes					
b) profits					
c) croissance					
d) finance					
e) productivité					
f) satisfaction des clients					
g) satisfaction des employés					
32- Quelles étaient vos principales fonctions?	Compilation manuelle. Question ouverte.		An "3" An "0": 0 An "3" An "0": 1		
33- Quelle était votre attitude vis-à-vis le partage de la propriété avec	Très défa- vorable -2	Très fa- vorable	An "3" - An "0" De 0 à 4		
- des employés?					
- des parents?					
- des associés avec fonctions?					
- des associés silencieux?		(Faire la moyenne des réponses)			

Réponses	Choix de réponses et codification	Réponses An "0" An "3"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses
34- Quelles qualités recherchiez-vous chez un associé?	Compilation manuelle. Question ouverte.			
35- Etiez-vous tenu- ce?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
36- Preniez-vous vos décisions plutôt intuitivement ou plutôt après une analyse appro- fondie?	Intuitivement: 0 Analyse : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1	
37- Aviez-vous l'ha- bitude de consul- ter d'autres per- sonnes (internes ou externes) pour trouver des solu- tions aux problèmes importants de votre entre- prise?	Non : 0 Interne : 1 Externe : 2 Les 2 : 3		An "3" - An "0" de 0 à 3	
38- Comment suppor- tiez-vous les risques inhérents à votre entre- prise?	Mal 1	Bien 5	An "3" - An "0" De 0 à 4	
39- Aviez-vous des affinités avec la classe labo- rieuse?	Non 1	Oui 5	An "3" - An "0" De 0 à 4	
40- Aviez-vous con- fiance en vous?	Non 1	Oui 5	An "3" - An "0" De 0 à 4	
41- Etiez-vous fami- lier avec les lois et règle- ments gouverne- mentaux?	Non 1	Oui 5	An "3" - An "0" De 0 à 4	
42- Etiez-vous un bon communica- teur?	Non 1	Oui 5	An "3" - An "0" De 0 à 4	
43- Question annulée	NA	NA	NA	NA

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses	Changement lors des 3 ans			
			An "0"	An "3"	Codification	Réponses
44- Y-avait-il désaccords avec vos associés?	Non 1	Oui 5			An "3" - An "0" De 0 à 4	
45- Croyiez-vous être le maître du destin de votre entreprise?	Non 1	Oui 5			An "3" - An "0" De 0 à 4	
46- Quelles étaient, par ordre de priorité, les fonctions aux- quelles vous attachiez le plus d'importance?		La fonction nommée en premier lieu donne 5 points ... jusqu'à celle en dernier lieu qui donne 0 point.			Si l'ordre n'a pas changé de l'An "0" à l'An "3" : 0 Si l'ordre a changé : 1	
	a) R & D b) Marketing c) Production d) Finance e) Achat f) Personnel					
47- Êtiez-vous impliqués activement socialement?	Non	: 0			An "3" - An "0" 0 ou 1	
	Oui	: 1				
48- Vous reconnaissiez-vous une responsabilité sociale dans la gestion de votre entreprise?	Non	: 0			An "3" - An "0" 0 ou 1	
	Oui	: 1				

VII - La stratégie

1- Quels ont été les changements dans l'environnement qui ont affecté votre entreprise au cours des trois années qui ont suivi son achat? (Nommez tant les favorables que les défavorables et dites comment et pourquoi)	Chaque changement favorable nommé donne un point et chaque changement défavorable nommé en fait perdre un. Il faut toutefois que ces changements n'aient pas été nommés et que nous n'en ayons pas tenu compte lors des autres questions.	NA	NA	NA	NA
--	---	----	----	----	----

2- Est-ce que le succès pour vous correspond à la réalisation d'objectifs précis?	Non Oui	: 0 : 1	NA	NA	NA
3- Selon vous, qu'est-ce que le succès pour une entreprise?			NA	NA	NA
4- Quels aspects (internes) de votre entreprise surveillez-vous? et selon quelle fréquence?	Pour chaque sous-question (i.e. V11-4-a, V11-4-b, etc.) faire la somme des rapports surveillez multipliés par la fréquence correspondante selon la codification suivante:		Pour chaque sous-question: An "3" - An "0"		
a) situation financière	annuel : 0.2				
- bilan	semestriel : 0.3				
- marge de crédit	trimestriel : 0.4				
- liste de C/R	mensuel : 0.6				
- liste de C/P	hebdomadaire: 0.8				
- stocks	journalier : 1.0				
- autres:					
b) Profitabilité					
- état de R & D					
- état de S & E de fonds					
- budget de caisse					
- budget de R & D					
- rapports ventes					
- point mort					
- prix de revient					
- autres:					
c) Production					
- rapport production					
- productivité					
- autres:					

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses An "0" An "3"	Changement lors des 3 ans Codification	Réponses	135
4- (Suite)					
d) Marketing					
- Ventes/ vendeurs					
- Ventes/ région					
- Ventes/ produit					
- Autres					
e) Personnel					
- absentéis- me					
- autres:					
5- Compariez-vous vos résultats avec ceux de vos concurrents?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1		
6- Vous intéressiez- vous aux change- ments technolo- giques qui sur- venaient dans d'autres indus- tries?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1		
7- Envisagiez-vous des alternatives à vos décisions?	Non : 0 Oui, sans détails : 1 Oui, détail- lées : 2		An "3" - An "0" De 0 à 2		
8- Si oui à V11-7, quels critères vous permettaient de faire un choix entre ces alter- natives?	Si non à V11-7 : 0 Pas de cri- tères : 0 Critères peu précis : 1 Critère pré- cis : 2		An "3" - An "0" De 0 à 2		
9- Attendiez-vous d'avoir toutes les informations pertinentes avant de prendre votre décision concer- nant un change- ment majeur et de l'appliquer?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1		

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses	Changement lors des 3 ans
		An "0" An "3"	Codification Réponses
10- Si non, qu'est-ce qui déterminait votre choix des informations nécessaires?	Compilation manuelle. Question ouverte.		
11- Lorsque vous faites un changement majeur, vous donnez-vous des moyens de vérifier les résultats?	Non : 0 Oui : 1		An "3" - An "0" 0 ou 1
12- Quels changements envisagiez-vous pour les années à venir?	Choix suggérés aux répondants: économique- social- gouvernemental- clientèle- finance- concurrence- production- personnel- approvisionnement- technologie- autre. Chaque changement nommé donne 1 point.		An "3" - An "0"
13- Prévoyez-vous des obstacles? Lesquels?	Chaque obstacle nommé donne 1 point.		An "3" - An "0"

VIII - Le changement de propriété

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses
1- Le vendeur avait-il lui-même fondé son entreprise?	Non : 0 Oui : 1	
2- Était-il riche avant de vendre?	Oui : 0 Non : 1	
3- Quelles étaient ses spécialités?	Compilation manuelle. Question ouverte.	
4- Quelles étaient ses forces?	Compilation manuelle. Question ouverte. (Les réponses aux questions 3-4-5 furent comparées à celles de la partie traitant du nouveau propriétaire-dirigeant. Si le profil semblait comparable on indiquait 0, si non, 1, à la question VIII-3-a.)	

- 5- Quelles étaient ses faiblesses? Compilation manuelle.
Question ouverte.
(Les réponses aux questions 3-4-5 furent comparées à celles de la partie traitant du nouveau propriétaire-dirigeant. Si le profil semblait comparable on indiquait 0, si non, 1, à la question V111-3-a.)
- 6- Quelle était sa formation? Primaire : 0
Secondaire : 1
Collégiale : 2*
Universitaire: 3*
*(Ajoutez un point si formation en gestion ou domaine connexe).
- a) Différence entre les 2 propriétaires Faire la différence entre la réponse à la question V111-6 et celle à la question V1-5 (en valeur absolue).
- 7- Quelle personnalité avait-il? Compilation manuelle.
- 8- Quel style de gestion avait-il? Identique à celui du nouveau: 0
Différent à celui du nouveau: 1
- 9- Etait-il conseillé habituellement et lors de l'achat? Non : 0
Oui : 1
- 10- Avez-vous, avant d'acheter, vérifié pour quelles raisons il voulait vendre son entreprise? Si oui, lesquelles étaient-ce? Compilation manuelle.
Question ouverte.
- 11- Quelles informations aviez-vous sur le vendeur avant d'acheter? Inconnu : 0 Connu : 2
Peu connu: 1 Très connu: 3
- 12- Comment les avez-vous obtenues? Compilation manuelle.
Question ouverte.
- 13- Est-ce que le vendeur avait planifié sa vente à l'avance? Non : 0
Oui : 1

14- Par qui étiez-vous conseillé pour cette transaction?	Par personne Autre réponse	: 0 : 1
15- Aviez-vous d'autres entreprises en vue au cas où les négociations auraient échouées?	Non Oui	: 0 : 1
16- De quelle façon, ou par qui, êtes-vous entré en contact avec cette entreprise dans le but de l'acheter?	si le vendue= parent: = boss : = déjà connu : = inconnu:	3 2 1 0
17- Avez-vous acquis les actions ou les actifs? Donnez le détail. a) De quelle façon la transaction fut-elle financée.	Actifs Actions	: 0 : 1
	% mise de fonds réelle X 1 % mise de fonds empruntée X -1 % solde de prix de vente d'un parent ou ami X 1 % solde de prix de vente à distance X-1 % fonds de roulement de l'entreprise achetée X -2 % dette à long terme X -2 (Faire la somme des résultats obtenus par ces calculs).	
18- Pourquoi le programme d'achat décrit ci-haut était-il ainsi structuré?	Compilation manuelle. Question ouverte.	
19- D'où venait votre mise de fonds?	(Réponse sert au calcul de V111-17-a)	
20- Combien de temps ont duré les négociations?	1 mois= 1 point, etc...	

21- Quelles furent les difficultés rencontrées à ce moment?	Aucune difficulté	:	0
	Difficultés normales	:	1
	Grosses difficultés	:	2
22- Quelles furent les solutions à ces difficultés?	Question ouverte.		
	Compilation manuelle.		
23- Le prix payé était-il:	Trop cher	:	0
	Juste	:	1
	En-dessous de la valeur	:	2
	Très en dessous	:	3
a) Pourquoi?	Compilation manuelle.		
	Question ouverte.		
24- Le contrat d'achat comprenait-il une clause de non-concurrence?	Non	:	0
	Oui	:	1
25- Analyse de l'entrepreneur et de sa position avant l'achat: dites quels domaines (internes-externes) furent analysés et quelles furent vos sources d'information et informations obtenues.	Aucune analyse	:	0
	Information, soit du personnel, soit sur le marché, soit des états financiers:		
	Un de ceux là	:	1
	Deux de ceux-là	:	2
	Les trois	:	3
	Si vendeur employeur	:	4
	Si vendeur parent	:	5
26- Quels sont, à votre avis, les facteurs de succès ou d'échec suite à un changement de propriété chez les PME.	Question ouverte.		
	Compilation manuelle.		
27- La transaction a-t-elle affecté le personnel en place?	Non	:	0
	Oui	:	1
28- Avez-vous constaté des problèmes ou des faiblesses non identifiées au moment de l'achat?	Oui	:	0
	Non	:	1

Questions	Choix de réponses et codification	Réponses
29- Quels furent, dans les 3 années qui ont suivi la transaction, les principaux problèmes rencontrés qui étaient causés par la transaction?	Aucun problème Un problème etc...	: 0 : 1
30- Pourquoi vouliez-vous acheter une entreprise? Pourquoi dans ce secteur? Pourquoi celle-là en particulier?	Question ouverte. Compilation manuelle.	
31- Pensez-vous avoir le même style de gestion que le vendeur? Si non, quelles sont les différences?	Nombre de différences nommées nombre de points. compilation manuelle.	
32- Outre ceux nommés dans les parties traitant des fonctions marketing, finance, production et personnel, quels étaient vos objectifs en achetant cette entreprise?	Nombre d'objectifs nommés nombre de points. compilation manuelle.	
33- Quels furent les désavantages de la transaction sur votre entreprise? a) Quels furent les avantages de la transaction sur votre entreprise?	Nombre de désavantages nombre de points. Nombre d'avantages nombre de points.	
34- Quel était votre plan d'action suite à l'achat?	Aucun Si plan touche "X" fonction (s)	: 0 : "X"
35- Connaissiez-vous cette entreprise avant de vouloir l'acheter?	Non Oui	: 0 : 1
36- Quelle était votre évaluation (opinion) à son sujet?	Compilation manuelle. Question ouverte.	

A N N E X E C

Définitions des indices consolidés

- (1) Mesure de la technologie interne de l'entreprise à l'an "0":
cet indice est obtenu en faisant la somme des réponses codifiées des questions suivantes:

1.3 + 3.5 + 3.6 + 3.7 + 3.8 + 3.9 + 3.11 + 6.46a + 7.6.

(*) ou: informatique + processus de production + technologie concurrentielle + technologie clé + information technologique + recherche et développement + innovation stimulée + priorité R & D + intérêt technologie.

Définition: Cet indice permet de mesurer à quel point l'entreprise utilise une technologie avancée et à quel point elle est ouverte aux innovations technologiques. Un haut résultat sera donc interprété comme signifiant que l'entreprise est du type "orientation technologique".

- (*) Pour faciliter la lecture et la compréhension des indices consolidés, à chaque question fut attribué un nom représentant le plus l'information recherchée par ladite question. Ces noms, lorsque placés entre parenthèses (), représente la différence mesurée entre la réponse à l'an "0" et celle de l'an "3".

(2) Mesure du degré de changement interne de l'entreprise: cet indice est obtenu en faisant la somme (valeur absolue) des différences mesurées chez les suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

$$(1.2) + (1.3) + (2.23) + (3.18) + (4.8) + (5.12).$$

ou: (employés) + (informatique) + (politique marketing) + (politique production) + (politique finance) + (politique ressources humaines).

Définition: Cet indice permet d'évaluer à quel point les politiques de gestion de l'entreprise ont changé au cours des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un haut pointage signifiera un haut changement.

(3) Mesure du degré organisationnel de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses aux questions suivantes:

$$1.4a + 1.4b + 1.4c + 1.5 + 1.6 + 1.8 + 2.23 + 3.18 + 4.8 + 5.12.$$

ou: niveaux + fonctions + écrit + conseil + rôles + fréquence + politique marketing + politique production + politique finance + politique ressources humaines.

Définition: Cet indice permet de mesurer le degré d'organisation formelle de l'entreprise. Plus l'entreprise sera formellement organisée, plus le résultat de ce indice sera élevé.

(4) Mesure du degré de perception externe de l'entreprise à l'an

"0": la somme des réponses suivantes:

1.7 + 2.9 + 2.11 + 3.8 + 7.5 + 7.6 + 7.9 + 7.12 + 7.13.

ou: composition + info. satisfaction clients + étude de marché + information technologique + résultats concurrents + intérêt technologique + information totale + changements futurs + obstacles futurs.

Définition: Cet indice permet d'évaluer à quel point l'entreprise est ouverte sur son environnement et lui est attentif. Plus l'indice sera élevé, plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement.

(5) Mesure du degré de changement externe à l'entreprise: la somme des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0" et des réponses suivantes:

(1.12) + (1.13) + (2.2) + (2.3) + (2.5) + (2.10) + (2.12) + (2.14a) + (2.17) + (3.3) + (3.4) + (4.1) + 7.1.

ou: (localisation avantageuse) + (climat social) + (créneau) + (cycle de vie) + (produits substituts) + (demande) + (rang) + (part) + (réseau) + (fournisseurs dominants) + (problème approvisionnement) + (finance et concurrents) + changements externes.

Définition: Cet indice mesure la turbulence de l'entreprise au cours des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un indice élevé signifiera que l'environnement a beaucoup changé.

(6) Mesure de l'avantage concurrentiel de l'entreprise à l'an

"0": la somme des réponses suivantes:

1.12 + 2.2 + 2.2a + 2.5a + 2.5b + 2.12 + 2.14 + 2.14a +
 2.17 + 2.18 + 2.20 + 2.21 + 3.6 + 3.15 + 3.16 + 4.1 + 4.5
 + 4.6 + 5.9 + 5.10.

ou: localisation avantageuse + créneau + produit distinct + produit substitut + substitut croissant + rang + part + réseau + publicité + forces marketing + faiblesses marketing + technologie concurrentielle + forces production + faiblesses production + finance et concurrents + forces finance + faiblesses finance + forces ressources humaines + faiblesses ressources humaines.

Définition: Cet indice mesure la force de l'entreprise, comparativement à ses concurrents, lors du changement de contrôle. Plus l'indice est élevé, plus l'entreprise sera en position de force.

(7) Mesure de l'environnement de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

1.13 + 2.10 + 3.3a + 3.4.

ou: climat social + demande + impact fournisseurs + problème approvisionnement.

Définition: Cet indice indique que l'environnement de l'entreprise lui était plus ou moins avantageux. Plus l'indice est élevé, plus

l'environnement était avantageux.

- (8) Mesure de la fonction marketing de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

2.1 + 2.2 + 2.2a + 2.3 + 2.6 + 2.6a + 2.7 + 2.9 + 2.17 +
2.18 + 2.19 + 2.20 + 2.21 + 2.22 + 6.46b + 7.4d.

ou: liste produit + créneau + produit distinct +
cycle vie + territoire + ancienneté + gros
clients + info. satisfaction clients + réseau +
publicité + forces marketing + faiblesses
marketing + objectifs marketing + priorité
marketing + contrôle marketing.

Définition: Cet indice reflète à la fois la complexité de la fonction marketing, son importance et l'attention qu'on lui porte dans l'entreprise. Un haut résultat devra donc signifier que l'entreprise est du type "orientation marketing".

- (9) Mesure du degré de changement de la fonction marketing de l'entreprise: la somme (valeurs absolues) des réponses et des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

(2.1) + (2.2) + (2.2a) + (2.6) + 2.6c + (2.7) + (2.9) +
(2.14a) + (2.17) + (2.18) + (2.20) + (2.21) + (2.22) +
2.25 + 2.26 + (7.4d).

ou: (liste produit) + (créneau) + (produit distinct)
+ (territoire) + rotation + (gros clients) +
(info. satisfaction clients) + (part) + (réseau)

+ (publicité) + (forces marketing) + (faiblesses marketing) + (objectifs marketing) + changement marketing relié + changement marketing autre + (contrôle marketing).

Définition: Cet indice mesure le degré de changement ayant affecté la fonction marketing lors des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un haut pointage indiquera beaucoup de changements.

(10) Mesure du degré de changement organisationnel de l'entreprise: la somme (valeurs absolues) des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

(1.4a) + (1.4b) + (1.4c) + (1.5) + (1.6) + (1.7) + (1.8) + (2.24) + (3.19) + (4.9) + (5.13) + (6.30).

ou: (niveaux) + (fonctions) + (écrit) + (conseil) + (rôles) + (composition) + (fréquence) + (décideurs marketing) + (décideurs production) + (décideurs finance) + (décideurs ressources humaines) + (ligne de conduite).

Définition: Cet indice permet de mesurer l'intensité et le nombre de changements ayant affecté la structure organisationnelle de l'entreprise lors des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un indice élevé signifiera que beaucoup de changements sont intervenus.

- (11) Mesure de la technologie externe de l'entreprise à l'an "0":
la somme des réponses suivantes:

2.4a - 3.6 + 3.7

ou: importance innovation - technologie
concurrentielle + technologie cléee.

Définition: Cet indice en est un du niveau technologique de l'environnement de l'entreprise. Plus l'indice sera élevé, plus l'entreprise se situera dans un environnement à haute intensité technologique.

- (12) Mesure du niveau d'objectifs de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

2.22 + 3.17 + 4.7 + 5.11 + 8.32.

ou: objectifs marketing + objectifs production +
objectifs finance + objectifs ressources humaines
+ objectifs achat.

Définition: Cet indice mesure à quel point la gestion de l'entreprise reposait sur des objectifs précis. Plus l'indice est élevé, plus l'entreprise se sera fixé des objectifs précis.

- (13) Mesure du degré de délégation dans l'entreprise à l'an "0":
la somme des réponses suivantes:

2.24 + 3.19 + 4.9 + 5.13 + 6.30

ou: décideurs marketing + décideurs production +
décideurs finance + décideurs ressources humaines
+ ligne de conduite.

Définition: Cet indice mesure à quel point la délégation était utilisée dans la gestion de l'entreprise. Un haut indice signifiera une forte délégation.

- (14) Mesure du degré de changement relié au changement de propriété: la somme des réponses suivantes:

2.25 + 3.20 + 4.10 + 5.14

ou: changements marketing reliés + changements production reliés + changements finance reliés + changements ressources humaines reliés.

Définition: Cet indice mesure le nombre de changements apportés suite au changement de propriété et reliés à celui-ci. Un indice élevé indiquera que beaucoup de changements ont accompagné le changement de propriété.

- (15) Mesure de la fonction production de l'entreprise à l'an "0":

la somme de l'indice consolidé et des réponses suivantes:

(*) (1) + 3.1 + 3.2 + 3.10 + 3.14 + 3.15 + 3.16 + 3.17 + 6.46c + 6.46e + 7.4c.

- (*) Afin d'alléger la présentation de certains indices consolidés incluant d'autres indices consolidés, nous avons choisi de ne présenter que le nom de ces indices sans en faire la description exhaustive. Le chiffre entre parenthèse () représente le numéro correspondant à l'indice.

ou: mesure de la technologie interne + fournisseurs + % achats + innovation + sous-traitant + forces production + faiblesses production + objectifs production + priorité production + priorité achats + contrôle production.

Définition: Cet indice reflète à la fois la complexité de la fonction production, son importance et l'attention qu'on lui porte dans l'entreprise. Un haut résultat devra donc signifier que l'entreprise est du type "orientation production".

(16) Mesure du degré de changement de la fonction production de l'entreprise: la somme (valeurs absolues) des réponses et des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

(3.1) + (3.2) + (3.5) + (3.6) + (3.8) + (3.9) + (3.10) + (3.11) + (3.13) + (3.14) + (3.15) + (3.16) + (3.17) + 3.21 + (7.4c).

ou: (fournisseurs) + (% achats) + (processus de production) + (technologie concurrentielle) + (information technologique) + (recherche et développement) + (innovation) + (innovation stimulée) + (cycle production) + (sous-traitant) + (forces production) + (faiblesses production) + (objectifs production) + changements production + (contrôle production).

Définition: Cet indice mesure le degré de changement

ayant affecté la fonction production lors des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un haut pointage indiquera beaucoup de changements.

(17) Mesure de la position financière de l'entreprise de l'an "0": la somme des réponses suivantes:

(*) 4.1 + 4.4 + 4.5 + 4.6

ou: finance et concurrents + sources financements + forces finance + faiblesses finance.

Définition: Cet indice mesure la position financière de l'entreprise. Un indice élevé signifiera que la position financière est bonne.

(17a) Mesure de la fonction comptabilité de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

4.5 + 4.6 + 4.7 + 6.46d + 7.4a + 7.4b

ou: forces comptabilité + faiblesses comptabilité + objectifs comptables + priorité finance + contrôle finance + contrôle profits.

(*) Pour les indices (17), (17a), (18) et (18a), il était jugé, lors du dépouillement, si les réponses aux questions 4.5 et 4.6 (forces et faiblesses de la fonction finance comptabilité) appartenaient plus à la finance ou à la comptabilité de l'entreprise. Les réponses étaient ainsi partagées entre ces indices.

Définition: Cet indice reflète l'importance et

l'attention qu'on apporte à la fonction comptabilité dans l'entreprise. Un haut résultat devra donc signifier que l'entreprise est d'"orientation comptable".

(18) Mesure du degré de changement de la position financière de l'entreprise: la somme (valeurs absolues) des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

$$(4.1) + (4.4) + (4.5) + (4.6).$$

ou: (finance et concurrents) + (sources financement) + (forces finance) + (faiblesses finance).

Définition: Cet indice mesure le degré de changement qu'a subi la position financière de l'entreprise lors des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un haut pointage indiquera beaucoup de changements.

(18a) Mesure du degré de changement de la fonction comptabilité de l'entreprise: la somme (valeurs absolues) des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0":

$$(4.5) + (4.6) + (4.7) + (7.4a) + (7.4b)$$

ou: (forces comptabilité) + (faiblesses comptabilité) + (objectifs comptables) + (contrôle finance) + (contrôle profits).

Définition: Cet indice mesure le degré de changement qu'a subi la fonction comptabilité lors des trois années ayant suivi le changement de

propriété. Un haut pointage indiquera beaucoup de changements.

- (19) Mesure de la planification dans l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

4.2 + 7.12 + 7.13 + 8.34

ou: besoins prévus + changements futurs + obstacles futurs + plan achat.

Définition: Cet indice mesure le degré de planification dans l'entreprise. Un indice élevé indique une forte planification.

- (20) Mesure de la fonction ressources humaines de l'entreprise à l'an "0": la somme des réponses suivantes:

5.1 + 5.2 + 5.4 + 5.5 + 5.7 + 5.8 + 5.9 + 5.10 + 5.11 + 6.46f + 7.4e.

ou: importance personnel + motivation personnel + rotation personnel + spécialiste + syndicat + grèves + forces personnel + faiblesses personnel + objectifs personnel + priorité personnel + contrôle personnel.

Définition: Cet indice est le reflet de la qualité de cette fonction et de l'importance qu'on lui prête dans l'entreprise. Un haut indice devra donc signifier que l'entreprise jouit d'un bon personnel et qu'elle est du type "orientation ressources humaines".

- (21) Mesure du degré de changement de la fonction ressources-humaines: la somme (valeurs absolues) des réponses et des

différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

(5.1) + (5.2) + (5.4) + (5.5) + (5.7) + (5.9) + (5.10) +
(5.11) + 5.15 + (7.4e).

ou: (importance personnel) + (motivation personnel) +
(rotation personnel) + (spécialiste) + (syndicat)
+ (forces personnel) + (faiblesses personnel) +
(objectifs personnel) + changements personnel +
(contrôle personnel).

Définition: Cet indice mesure le degré de changement qu'a subi la fonction ressources-humaines lors des trois années ayant suivi le changement de propriété. Un indice élevé suggérera beaucoup de changements.

(22) Mesure des origines du nouveau propriétaire-dirigeant

(n.p-d): la somme des réponses suivantes:

1.1 + 6.2 + 6.3

ou: lieu naissance + famille + père \$

Définition: Cet indice mesure les avantages que semblent procurer au (n.p-d) ses origines. Un indice élevé augmentera les avantages.

(23) Mesure de la formation du n.p-d: la somme des réponses suivantes:

6.5 + 6.6

ou: académique + expérience

Définition: Cet indice mesure la formation du n.p-d. Plus il est élevé, plus sa formation sera

bonne et pertinente.

- (24) Mesure du degré de consultation du n.p-d: la somme des réponses suivantes:

6.29 + 6.37

ou: analyse seul + consultation

Définition: Cet indice mesure le taux de consultation utilisé par le n.p-d. A un indice élevé correspond une consultation élevée.

- (25) Mesure de la qualité de la prise de décision du n.p-d: la somme des réponses suivantes:

6.29a + 7.7 + 7.8 + 7.9

ou: décision seul + alternative + critères + information totale.

Définition: Cet indice tente d'évaluer la qualité du processus de prise de décision du n.p-d. Plus l'indice est élevé, plus la qualité est grande.

- (26) Mesure du changement chez la n.p-d: la somme (valeurs absolues) des différences mesurées chez les réponses suivantes entre l'an "3" et l'an "0".

(*) ((6.8) ... (6.48)) + (7.5) + (7.6) + (7.7) + (7.8) + (7.9) + (7.11).

- (*) Toutes les réponses de la question 6.8 à 6.48 inclusivement sont utilisées pour le calcul de cet indice sauf 6.34 et 6.43, ce qui représente 51 réponses différentes. Pour ne pas alourdir davantage la présentation, nous référons le lecteur à l'annexe "B" pour la description desdites

questions.

ou: ((6.8) ... (6.48)) + (résultats concurrents) +
 (intérêt technologie) + (alternative) +
 (critères) + (information totale) +
 (vérification).

Définition: Cet indice permet d'évaluer les changements apparus chez le n.p-d et chez ses comportements au cours des trois années suivant le changement de propriété. A un indice élevé correspond des changements nombreux.

(27) Mesure du profil entrepreneurial du n.p-d: la somme des réponses suivantes.

(**) 6.12 - 6.17a + 6.17b - 6.17c - 6.17e + 6.17f + 6.22 +
 6.25 + 6.38 + 6.40 + 6.45

(**) Nous avons exclu les réponses 6.17 et 6.17g (évaluation de la famille et de la sécurité comme source de motivation). Bien que généralement les auteurs s'entendent pour dire que la recherche de sécurité n'est pas une caractéristique de l'entrepreneur, des recherches québécoises ont démontré qu'il était très motivé par l'obtention d'une certaine sécurité pour sa famille. Les répondants, à cette question, les ayant souvent interprété dans un sens ou dans l'autre, nous les avons exclues de l'indice car selon

l'interprétation donnée à la question, la signification de la réponse est inversée.

ou: heures - pouvoir + réalisation - argent - poste + prestige + indépendant + risque + confiance + destin.

Définition: Cet indice évalue la correspondance entre le profil théorique de l'entrepreneur et celui du n.p-d. Plus l'indice est élevé plus les 2 profils correspondent.

- (28) Mesure des outils de la perception interne de l'entreprise par le n.p-d: la somme des réponses suivantes.

7.4a + 7.4b + 7.4c + 7.4d + 7.4e + 7.11

ou: contrôle finance + contrôle profits + contrôle production + contrôle marketing + contrôle personnel + contrôle changement.

Définition: Cet indice mesure le nombre et la fréquence des rapports consultés dans l'entreprise, indiquant ainsi, indirectement, la qualité de la perception interne du n.p-d. Plus il sera élevé, plus la perception sera bonne.

- (29) Mesure des différences entre l'ancien et le n.p-d: la somme (valeurs absolues) des réponses suivantes:

8.3a + 8.6a + 8.8 + 8.31.

ou: qualités semblables + formation semblable +

gestion semblable + différences.

Définition: Cet indice permet de juger du degré de différence entre les deux gestionnaires.

Plus il est élevé, plus la différence est grande.

(30) Mesure du degré de préparation du vendeur pour la transaction: la somme des réponses suivantes.

8.9 + 8.13.

ou: vendeur conseillé + vente planifiée.

Définition: Cet indice correspond au degré de préparation du vendeur face à la vente de son entreprise. Plus il est fort, plus la préparation l'était également.

(31) Mesure du degré de connaissance de l'entreprise par le n.p-d lors de l'achat: la somme des réponses suivantes:

8.11 + 8.14 + 8.16 + 8.25 + 8.35.

ou: information vendeur + conseil transaction + contact + analyse + plan.

Définition: Cet indice mesure la qualité des informations recueillies par le n.p-d et la qualité de sa préparation pour la transaction. Plus il est élevé, plus la préparation et les informations étaient bonnes.

- (32) Mesure des difficultés de la transaction: la somme des réponses suivantes:

(-8.17a) + 8.20 + 8.21 + 8.23 + 8.24 + 8.27 + 8.28 + 8.29
+ 8.33.

ou: (-financement) + durée + difficultés + prix + personnel affecté + mauvaise identification + problèmes subséquents + désavantages.

Définition: Cet indice donne les difficultés rencontrées lors de la transaction et celles entraînées subséquemment par celle-ci. A un indice élevé correspond des difficultés élevées.

- (g) Mesure de la qualité apparente de l'entreprise au niveau des caractéristiques de ses fonctions à l'an "0": la somme des indices consolidés suivants.

(3) + (6) + (15) + (17) + (17a) + (20).

ou: degré organisationnel + avantage concurrentiel + marketing + production + finance + comptabilité + ressources humaines.

Définition: Cet indice permet d'évaluer, selon les théories généralement reconnues, la qualité structurelle et fonctionnelle, de façon globale, de l'entreprise. Un haut indice signifiera que l'entreprise est bien organisée et que ses fonctions sont formellement développées.

(s) Mesure de l'intensité et de la qualité stratégique de l'entreprise de l'an "0" à l'an "3": la somme des indices consolidés suivants.

(2) + (4) + (9) + (10) + (12) + (14) + (16) + (18) +
(18a) + (21) + (25) + (28).

ou: changement interne + perception externe +
changement marketing + changement organisationnel
+ objectifs + changement relié + changement
production + changement finance + changement
comptabilité + changement ressources humaines +
décision + perception interne.

(d) Mesure de la qualité de la gestion du n.p-d.: la somme des indices consolidés suivants:

(13) + (19) + (24).

ou: délégation + planification + consultation.

Définition: Cet indice permet de juger de la qualité de gestion du n.p-d selon les principes traditionnels de gestion qu'il inclut. Un indice élevé signifiera une gestion de qualité.

(e) Mesure de l'environnement global de l'entreprise à l'an "0": la somme des indices consolidés suivants.

(6) + (7).

ou: avantage concurrentiel + environnement.

Définition: Cet indice mesure les avantages que possède

l'entreprise par rapport à son environnement ainsi que les avantages que ce dernier lui offre.

(t) Mesure de l'avance technologique de l'entreprise à l'an "0": le rapport de (1) sur (11): (1) - (11).

ou: technologie interne - technologie externe.

Définition: Cet indice permet de juger de l'avance technologique de l'entreprise par rapport à son industrie. Plus le ratio sera élevé, plus l'entreprise sera en avance.

(a) Mesure des qualités globales du n.p-d: la somme des indices suivants.

(s) + (d) + (22) + (23) + (26) + (27).

ou: stratégie + gestion + origines + formations + changement n.p-d + entrepreneur.

Définition: Cet indice mesure les qualités apparentes du n.p-d par rapport à ses fonctions et se sert pour ce faire de ses caractéristiques individuelles et des apports qu'il a procuré à l'entreprise. Un indice élevé signifiera de grandes qualités.

(m) Mesure des avantages globaux de l'entreprise à l'an "0": la somme des indices suivants.

(g) + (e) + (t) + (a).

ou: qualité fonctions + environnement + avance technologique + qualités n.p-d.

Définition: Cet indice global regroupe tous les indices estimant les qualités de l'entreprise et de sa direction. Un indice élevé suggérera une entreprise de bonne qualité.

(p) Mesure de la performance.

Définition: Cet indice correspond à la définition de succès/échec présentée dans ce rapport:

1= échec.

2= neutre.

3= succès.

(q) Indice de l'année de transaction.

75= 1975, etc ...

(4) Indice de la direction

dirige seul = 0

un associé = 1

deux associés = 2, etc ...

A N N E X E D

Résultats

QUESTION	NO.	ENTREPRISE:	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Localisation	1.1		1	1	0	0	1	0	0	1	1
No. employés	1.2		3	2	5	1	7	2	1	3	2
(No. employés)	(1.2)		2	0	0	3	0	4	0	-1	1
Informatique	1.3		0	0	3	1	0	0	0	1	0
(Informatique)	(1.3)		0	0	1	0	0	1	0	0	0
No. niveaux	1.4a		2	1	3	2	4	3	1	2	2
No. fonctions	1.4b		3	3	6	3	4	5	2	3	2
Ecrit	1.4c		0	0	1	0	1	1	0	0	0
(No. niveaux)	(1.4a)		0	1	1	0	-1	1	0	0	0
(No. fonctions)	(1.4b)		0	1	0	-1	-2	0	0	0	0
(No. écrit)	(1.4c)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conseil	1.5		1	0	1	0	1	1	0	0	0
(Conseil)	(1.5)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Roles	1.6		1	0	1	0	2	2	0	0	0
(Roles)	(1.6)		0	0	1	0	-1	0	0	0	0
Composition	1.7		1	0	1	0	0	0	0	0	0
(Composition)	(1.7)		0	0	0	0	0	1	0	0	0
Fréquence	1.8		1	0	0	0	2	2	0	0	0
(Fréquence)	(1.8)		0	0	2	0	0	0	0	0	0
Ans création	1.10		2	5	3	6	0	6	4	6	4
Local avantage	1.12		0	1	1	1	0	0	1	0	0
(Local avantage)	(1.12)		0	0	0	-1	0	0	0	0	0
Climat social	1.13		0	0	1	0	0	0	0	0	0
(Climat social)	(1.13)		-1	0	1	0	0	0	0	0	0
Liste produits	2.1		1.7	1.6	1.7	1.4	1.3	2	1.5	1.5	1.3
(Liste produits)	(2.1)		-0.1	0	0	0.3	-0.2	0.6	1	0	0
Créneau	2.2		0	5	0	0	0	0	0	0	5
(Créneau)	(2.2)		0	0	1	0	0	5	0	1	0
Prod. disting.	2.2a		2	0	2	1	1	1	1	1	1
(Prod. disting.)	(2.2a)		0	0	2	0	0	1	0	0	0
Cycle vie	2.3		2.7	2	2	2.7	0	2	2	3	2
(Cycle vie)	(2.3)		0.1	0	1	-0.2	0	1	0	0	0
Imp. inno. pro.	2.4a		1	0	1	0	1	1	0	0	0
Innov. prod.	2.4b		1	0	1	0	1	1	0	0	1
Prod. subst.	2.5a		-1	-1	1	0	-1	1	0	0	1
2.5 croissan.	2.5b		0	1	1	0	1	1	0	0	0
(Prod. subst.)	(2.5a)		0	-1	0	0	-1	-2	0	0	-1
Territ. client	2.6		1.3	1	1.5	1.5	2.1	1.3	1	1.2	2.5
Ancienneté	2.6a		1	2	2	1	0	0	2	1	2
(Territ. client)	(2.6)		0.2	0.2	0.2	0.2	-0.1	0.5	0.3	0	0
Rotation	2.6c		1	0	1	2	1	2	0	2	0
% +] clients	2.7		6	6	6	6	1	6	6	6	6
(% +] clients)	(2.7)		0	0	0	0	4	0	0	0	0
Dimens. client	2.8		3.4	4	3.5	2.7	4	1.7	4	3	4
(Dimens. client)	(2.8)		0	-0.3	0	0.1	0	0.1	0	0	0

Inf. satisf. cl.	2.9	1	1	2	2	1	0	2	1	2
(Inf. satisf. cl.)	(2.9)	0	1	1	0	0	3	0	0	0
Demande forte	2.10	3	0	0	0	3	0	0	0	3
(Demande forte)	(2.10)	0	0	0	0	-3	3	0	0	0
Etude marché	2.11	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Rang entreprise	2.12	4	4	1	0	2	2	3	0	4
(Rang entreprise)	(2.12)	0	0	2	0	2	2	0	2	0
Part stable	2.14	0	0	0	-1	1	0	0	0	0
Part	2.14a	5	5	1	1	2	1	4	1	5
(Part)	(2.14a)	0	0	2	3	2	2	1	1	0
Réseau distrib.	2.17	1	0	1	0	0	0	0	1	0
(Réseau distrib.)	(2.17)	0	0	0	0	0	1	0	0	0
-udget public.	2.18	2	1	0	1	1	1	0	2	1
(Budget public.)	(2.18)	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Défin. indust.	2.19	2	2	2	0	2	2	0	0	0
Force marketing	2.20	1	1	1	0	2	2	2	2	2
(Force marketing)	(2.20)	2	0	2	1	0	1	1	0	0
Faiblesse Mktg.	2.21	-5	-1	-3	-2	0	-3	-2	0	-1
(Faiblesse Mktg.)	(2.21)	5	0	1	1	0	3	1	0	1
Objectifs	2.22	3	2	3	1	0	1	3	2	1
(Objectifs)	(2.22)	0	0	0	3	0	2	0	1	1
Politiques	2.23	0	0	0	0	3	2	2	0	0
(Politiques)	(2.23)	0	0	3	0	0	2	0	0	0
Décideurs	2.24	1	0	1	0	2	0	0	0	0
(Décideurs)	(2.24)	0	1	1	1	0	2	0	0	0
Chang. relié	2.25	2	3	6	2	2	4	2	0	0
Changement	2.26	0	4	0	4	1	2	1	1	1
No. fournisseurs	3.1	2	0	3	4	0	1	0	0	0
(No. fournisseurs)	(3.1)	1	0	0	-1	0	0	0	0	0
% achat	3.2	0	0	4	5	3	0	0	0	0
(% achat)	(3.2)	0	2	0	0	2	0	0	0	0
Fourn. domin.	3.3	1	0	0	0	0	1	0	1	1
Impact	3.3a	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	0
(Fourn. domin.)	(3.3)	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Probl. approv.	3.4	-1	0	0	-2	0	0	0	-1	0
(Probl. approv.)	(3.4)	0	0	-1	0	0	0	0	0	0
Proces. prod.	3.5	0	0	1	1	1	0	0	2	0
(Proces. prod.)	(3.5)	0	2	0	0	0	2	1	0	0
Tech. & concurr.	3.6	1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0
(Tech. & concurr.)	(3.6)	0	2	1	0	0	1	0	0	0
Tech. clé	3.7	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Info. tech.	3.8	1	0	1	0	0	1	1	1	0
(Info. tech.)	(3.8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R & D	3.9	2	2	0	0	2	0	0	0	0
(R & D)	(3.9)	0	-2	2	2	-2	2	0	0	0
Innovation	3.10	1	1	1	0	0	0	0	1	0
(Innovation)	(3.10)	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Stimul. innov.	3.11	1	0	0	0	0	0	0	0	0
(Simul. innov.)	(3.11)	0	0	1	0	0	1	0	0	0
% capac. prod.	3.12	2.5	4	2	1	4	2	1	4	4
(% capac. prod.)	(3.12)	0	0	1	1	0	2	3	-1	0
Saisonnier	3.13	0.1	0.3	0.3	0.3	0.6	0	0	0	0
(Saisonnier)	(3.13)	0	0	0	-0.1	0	0	0	0	0

Sous-traitant	3.14	1	0	0	0	0	1	0	1	0
(Sous-traitant)	(3.14)	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Force production	3.15	2	1	1	1	1	1	0	2	1
(Force production)	(3.15)	1	0	0	0	0	2	0	0	0
Faiblesse prod.	3.16	-1	-1	-1	0	-1	-4	-2	-1	-2
(Faiblesse prod.)	(3.16)	1	1	1	0	1	2	2	0	0
Objectifs	3.17	0	2	1	0	1	0	2	1	0
(Objectifs)	(3.17)	1	1	0	0	0	2	0	0	0
Politiques	3.18	0	0	3	0	1	0	0	2	0
(Politiques)	(3.18)	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Décideur	3.19	0	0	2	0	3	2	0	2	0
(Décideur)	(3.19)	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Chang. relié	3.20	0	0	0	0	2	2	1	0	1
Changements	3.21	0	2	3	0	0	3	2	0	0
Fin. & concurr.	4.1	2	0	1	0	1	0	1	1	2
(Fin. & concurr.)	(4.1)	0	1	1	0	1	2	0	0	0
Prév. besoins	4.2	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Subvention	4.3	0	1	2	2	0	2	1	1	0
Fin. externe	4.4	0	0	0	2	2	2	0	2	0
(Fin. externe)	(4.4)	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Force	4.5	1	0	1	1	1	0	1	0	1
(Force)	(4.5)	0	1	2	0	0	1	0	0	0
Faiblesse	4.6	0	-1	-3	-4	0	-2	0	0	-1
(Faiblesse)	(4.6)	0	1	3	0	0	2	0	0	1
Objectifs	4.7	0	2	1	2	1	1	2	0	0
(Objectifs)	(4.7)	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Politiques	4.8	1	0	1	0	1	3	1	0	0
(Politiques)	(4.8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Décideurs	4.9	1	0	3	0	0	0	0	1	0
(Décideurs)	(4.9)	0	1	0	0	0	2	0	0	0
Chang. relié	4.10	0	0	0	4	0	5	1	0	1
Changement	4.11	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Personne imp.	5.1	2	0	2	0	2	2	0	2	2
(Personne imp.)	(5.1)	0	2	0	0	-2	0	2	0	-2
Motivation empl.	5.2	3	2	0	0	1	1	1	0	3
(Motivation empl.)	(5.2)	0	0	1	1	0	2	-1	2	0
Rotation	5.4	3	3	1	3	0	3	3	3	3
(Rotation)	(5.4)	0	0	2	0	2	0	0	0	0
Spécialisé	5.5	0	0	1	0	1	1	0	1	0
(Spécialisé)	(5.5)	0	1	0	0	-1	0	0	0	0
Syndicat	5.7	1	1	0	1	0	0	1	0	1
(Syndicat)	(5.7)	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
Grèves	5.8	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Force	5.9	0	1	1	0	2	2	0	1	1
(Force)	(5.9)	0	0	0	0	0	0	3	0	0
Faiblesse	5.10	0	-3	-3	0	-1	-1	-3	0	-1
(Faiblesse)	(5.10)	0	1	1	-1	1	0	3	0	0
Objectifs	5.11	1	1	1	1	1	3	1	1	1
(Objectifs)	(5.11)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Politiques	5.12	0	1	2	0	0	1	1	0	0
(Politiques)	(5.12)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Décideur	5.13	0	0	1	0	0	0	0	1	0
(Décideur)	(5.13)	0	1	0	0	0	2	0	0	0

Ambiguité	6.26	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
(Ambiguité)	(6.26)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
(Réaction)	(6.27)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Principes	6.28	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
(Principes)	(6.28)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Analyse pro.	6.29	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1
Décision pro.	6.29a	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
(Analyse pro.)	(6.29)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Ligne conduite	6.30	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0
(Ligne conduite)	(6.30)	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0
Imp. ventes	6.31a	2	2	2	2	0	2	2	-2	2	-2
Imp. profits	6.31b	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2
Imp. croissance	6.31c	2	2	2	2	2	0	-2	2	2	2
Imp. finance	6.31d	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-2
Imp. prod.	6.31e	0	0	2	2	2	-2	2	2	2	2
Imp. client	6.31f	2	-2	2	2	2	2	2	2	0	2
Imp. employés	6.31g	2	-2	0	0	0	2	0	0	0	2
(Imp. ventes)	(6.31a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Imp. profits)	(6.31b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Imp. croissance)	(6.31c)	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
(Imp. finance)	(6.31d)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Imp. prod.)	(6.31e)	0	0	-2	0	0	4	0	0	0	0
(Imp. client)	(6.31f)	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
(Imp. employés)	(6.31g)	0	2	0	0	0	-2	0	0	0	0
(Ses fonctions)	(6.32)	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Partage prop.	6.33	1	-0.8	0	-1.3	-2	0	-2	1	-0.5	
(Partage prop.)	(6.33)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intuition	6.36	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
(Intuition)	(6.36)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Consultation	6.37	3	2	3	3	0	3	0	0	0	3
(Consultation)	(6.37)	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Suppor risk	6.38	4	2	5	4	3	4	5	5	5	5
(Suppor risk)	(6.38)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Affinités	6.39	5	5	5	3	3	5	5	1	5	
(Affinités)	(6.39)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Confiance	6.40	4	4	5	5	5	5	5	4	5	
(Confiance)	(6.40)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Familier loi	6.41	4	4	5	1	3	2	5	1	4	
(Familier loi)	(6.41)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Communicateur	6.42	4	5	3	3	1	5	4	4	1	
(Communicateur)	(6.42)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Désaccords	6.44	1	2	1	1	1	1	1	2	2	
(Désaccords)	(6.44)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Destin	6.45	2	3	3	3	5	2	5	1	5	
(Destin)	(6.45)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Priorités)	(6.46)	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
Prior. R & D	6.46a	3	1	0	0	1	1	3	0	5	
Prior. Marketing	6.46b	2	3	3	3	3	3	3	2	5	
Prior. prod.	6.46c	4	4	1	2	4	2	4	4	4	
Prior. finance	6.46d	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
Prior. achat	6.46e	0	0	4	4	0	0	0	1	1	
Prior. pers.	6.46f	1	2	2	1	2	4	3	2	1	

Impliq. sociale	6.47	0	0	1	0	0	0	1	1	0
(Impliq. sociale)	(6.47)	1	0	0	0	0	0	0	-1	0
Resp. sociale	6.48	1	1	1	1	1	1	1	0	1
(Resp. sociale)	(6.48)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Externe)	(7.1)	-1	4	-3	-2	0	0	-1	0	0
Succes-Objectifs	7.2	0	1	1	1	0	1	1	1	0
Contr. financ.	7.4a	2.9	3.5	3	4	3.2	3.6	2	1.8	0.2
Contr. profit	7.4b	1.2	0.3	2.2	2.6	4.2	1.2	1.6	2.2	0.2
Contr. prod.	7.4c	0.6	1	0.8	0	1.6	0	1	0	1
Contr. mktg.	7.4d	1.2	1	2.4	0.6	1.6	0	1	0	0
Contr. personnel	7.4e	0	0	0.6	0	0.8	0	0	0	0
(Contr. financ.)	(7.4a)	0	0	0.8	0.2	0	-0.4	0	0	0
(Contr. profit)	(7.4b)	0	0.3	0.2	1.4	-2.6	1.2	0	0	0
(Contr. prod.)	(7.4c)	0	0	2	1	0	1.8	0	0	0
(Contr. mktg.)	(7.4d)	0	0	1.6	0	0	0	0	0	0
(Contr. personnel)	(7.4e)	0	0	0.2	0	-0.8	0	0	0	0
Résult. & Con.	7.5	0	0	1	0	1	0	1	0	0
(Résult. & Con.)	(7.5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Int. tech.	7.6	1	0	1	0	0	1	1	0	1
(Int. tech.)	(7.6)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alternatives	7.7	1	2	2	2	1	2	1	0	0
(Alternatives)	(7.7)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Critères	7.8	1	2	1	1	1	1	1	0	0
(Critères)	(7.8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toutes info.	7.9	0	0	1	1	0	0	1	1	0
(Toutes info.)	(7.9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vérification	7.11	1	1	1	0	1	1	1	1	0
(Vérification)	(7.11)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Futur)	(7.12)	2	0	4	2	0	4	1	1	0
Obstacle	7.13	0	1	1	0	1	1	0	0	0
Vendeur-fond.	8.1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
Vendeur-riche	8.2	0	1	0	1	1	0	0	0	1
(Spécialités)	(8.3a)	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Vend. forma.	8.6	4	0	0	1	1	4	0	0	0
Diff. forma.	8.6a	1	2	4	0	0	1	2	-1	1
Style diff.	8.8	1	0	1	1	1	1	1	0	1
Vendeur conseil	8.9	0	0	1	1	0	1	0	0	1
Info/vendeur	8.11	3	3	3	0	3	1	1	3	3
Vente planif.	8.13	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Achat conseil	8.14	1	0	1	1	1	1	0	0	0
Alternative	8.15	1	0	1	0	0	0	1	0	0
Contact vendeur	8.16	2	3	2	0	1	0	1	3	3
Action/fin.	8.17	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Fin. trans.	8.17a	-1	1	-1.9	1	1	0	-0.9	1	1
Durée négoc.	8.20	18	1	7	2	1	1	4	1	1
Diffic. négoc.	8.21	2	0	4	1	0	0	0	0	0
Prix payé	8.23	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Non-concurr.	8.24	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Anal. entrep.	8.25	4	5	4	2	3	2	3	5	5
Persp. affect.	8.27	0	0	0	0	1	1	1	0	1
Prob. non-ident.	8.28	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Princip. prob.	8.29	1	0	2	5	3	2	0	2	1
Diff. style	8.31	2	1	3	3	2	2	3	0	1

Obj. achat	8.32	3	0	1	0	2	1	0	0	0
Désav. achat	8.33	1	0	2	4	0	1	1	0	0
Avant. achat	8.33a	1	0	2	5	3	7	4	0	0
Plan	8.34	1	1	2	1	4	3	3	0	2
Entr. connue	8.35	1	1	1	0	1	0	0	1	1
TECHNO INTERNE (1)		9	2	5	1	4	4	5	5	6
CHANG. INTERNE (2)		2	0	4	3	0	11	0	1	1
DEGRE ORGANIS. (3)		9	5	18	5	19	20	7	7	4
PERCEPT. EXTERNE (4)		6	2	14	5	3	7	7	4	3
CHANG. EXTERNE (5)		-1.9	4	5	-0.2	1	14	0	4	-1
AVANT. CONCURR. (6)		14	12	2	-2	12	2	5	10	19
ENVIRONNEMENT (7)		2	0	0	-3	3	0	-1	-1	3
MARKETING (8)		23.9	25.6	23.6	16.2	14	16.3	21.5	21.7	29.8
CHANG. MARKETING (9)		10.1	9.2	17.8	16.5	9.7	28.1	7.3	6	3
CHANG. ORGANIS. (10)		0	4	7	1	3	7	0	0	0
TECHNOLOGIE EXTERNE (11)		1	2	3	2	2	3	3	2	1
OBJECTIFS (12)		7	7	7	4	5	6	8	4	2
DELEGATION (13)		4	0	7	0	6	2	0	6	0
CHANGEMENT RELIE (14)		3	3	7	8	7	12	5	0	3
PRODUCTION (15)		18.6	10	19.8	17	13.6	5	11	14	8
CHANG. PRODUCTION (16)		5	8	10	1.9	1	17.8	5	0	0
POSITION FINANCE (17)		2	-1	-1	-1	4	0	2	3	2
COMPTABLE (17a)		6.2	11.3	3.2	7.6	10.2	7.2	8.6	5.2	1.2
CHANG. FINANCE (18)		0	5	6	0	1	5	0	0	1
CHANG. COMPTABLE (18a)		0	0.3	6	1.6	2.6	1.8	0	0	1
PLANIFICATION (19)		4	2	8	3	6	9	5	2	2
PERSONNEL (20)		12	8	5.6	7	9.8	10	7	11	12
CHANG. PERSONNEL (21)		0	4	5.2	1	0.8	8	7	2	2
ANTE. PROPRIO. ACTUEL (22)		2	3	1	3	1	3	2	4	3
FORMATION (23)		6	5	7	2	2	5	3	4	4
CONSULTATION (24)		4	3	4	4	0	4	0	0	4
DECISION (25)		3	5	5	4	2	3	3	1	0
CHANG. PROPRIO. 1		2	2	5	1	4	5	2	0	2
CHANG. PROPRIO. 2		0	4	0	2	2	2	2	2	2
CHANG. PROPRIO. (26)		2	6	5	3	6	7	4	2	4
PROFIL ENTREPRENEUR (27)		14	8	11	15	21	15	19	12	18
PERCEPTION INTERNE (28)		6.9	6.8	10	7.2	12.4	5.8	6.6	5	1.4
DIFFERENCE PROPRIO. (29)		5	4	9	5	3	5	7	1	3
PREPARATION VENDEUR (30)		2	1	3	2	4	4	4	1	3
CONNAISSANCE ENTREPRISE (31)		11	12	11	3	9	4	5	12	12
DIFFIC. TRANSACTION (32)		22	4	13.1	14	7	7	7.1	6	5
QUALITE ENTREPRISE (g)		70.1	63.9	58.4	40.8	76	67.5	56.1	57.9	71
MESURE STRATEGIE (s)		38.1	53.5	94	49	41.1	107	46.3	20	20
PLAN. CONSUL. DELEG. (d)		12	5	19	7	12	15	5	8	6
ENVIRONNEMENT (e)		16	12	2	-5	15	2	4	9	22
AVANCE TEHC. (t)		9	1	1.66	0.5	2	1.33	1.66	2.5	6
APPORT ACHETEUR (a)		74.1	80.5	137	79	83.1	152	79.3	50	55
AVANTAGE TOTAL (m)		144	144	196	119	160	220	136	107	126
PERFORMANCE (p)		3	3	2	1	3	3	3	1	3
ANNEE TRANSAC. (q)		75	74	80	81	77	82	76	79	73

SEUL OU ASS. (r)	1	1	2	0	0	0	0	1	2
IMP. CHANG. MKTG.	1	2	2	3	1	3	2	2	1
IMP. CHANG. PROD.	1	2	1	0	1	1	2	0	1
IMP. CHANG. COMPT.	0	0	0	1	1	1	0	0	0
IMP. CHANG. PERS.	0	1	1	1	2	2	1	2	0
IMP. CHANG. ORGANIS.	1	1	1	1	2	1	0	1	0

ENTREPRISE A: Fabrication d'articles de sports.
ENTREPRISE B: Fabrication d'articles de maçonnerie.
ENTREPRISE C: Fabrication de vitrage scellé.
ENTREPRISE D: Fabrication de produits chimiques.
ENTREPRISE E: Fabrication de maisons préfabriquées.
ENTREPRISE F: Fabrication d'appareils d'intercommunication.
ENTREPRISE G: Meunerie.
ENTREPRISE H: Imprimerie.
ENTREPRISE I: Fabrication de cercueils.

INDEX DES AUTEURS CITES

Altman	9-21
Argentin	21-103-106-108-112
Arocena, Bernaux, Minguet, Paul-Cavalier, Richard	111
Boswell	102-105
Bunn	111-112
Chicha	18-103
Chicha, Julien	3-5-21
Chicha, Julien, Martineau, Ouellette, Thibodeau	7-102-103-104-106-111
Christensen	1-4-108-112
Cloutier	8-21-105-106-107-108-109
Cooper	14
Dickinson	5
Dipietro, Sawhney	11-35-103
Fredland	102
Garnier, Robidoux	6-7-10-20-22-102-103-104- 105-106-107-108
Gasse	102
Ghiselli	106-109
Glueck	4-35-74-103-107-108-110-111 112
Goldstein	102
Goodwin, Ibrahim	34
Hoad, Rosko	104-105-109-110
Honsberger	103-105-110

Knight -----	102-104-105-109-110
Kozmetsky, Peterson, Ridway -----	34
Kuehn -----	102
Lalonde -----	22-55-102
Lalonde, d'Ambroise -----	103-106-109
Leibenstein -----	105
Levitt -----	110
Litvak, Maule -----	102-103-105-108
Mayer -----	102
Mc Clelland -----	106
Nadu -----	5
Nystrom -----	110
Panaree, Schmidt -----	104-111
Peterson, Warner -----	9
Rausch -----	111-112
Reddin -----	107
Rindt -----	8-105-106
Roberts -----	6
Robidoux -----	4-22-112
Rodnick -----	3-4
Rotter -----	109
Schrage -----	103-107
Smith -----	56-111
Steinmetz -----	6
Tate, Megginson, Scott, Trueblood -----	102-104-105-106-107-109-110 111-112