



**14ème Congrès  
International Francophone en Entrepreneuriat et PME**

**Toulouse 23 au 26 octobre 2018**



**Décider de sortir de son entreprise : un processus mixte de  
comportements effectuels et causals**

Drapeau, Marie-Josée ; Tremblay, Maripier

**Résumé**

On tente depuis longtemps d'expliquer la décision de créer une nouvelle entreprise afin de mieux comprendre les futurs entrepreneurs. Parmi les théories ayant démontré un fort potentiel d'explication et de compréhension de cette décision entrepreneuriale, on retrouve la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001). Or un autre phénomène entrepreneurial prend de plus en plus d'importance actuellement : la sortie entrepreneuriale. Bien que ce phénomène prenne de l'ampleur, peu d'études ont tenté de comprendre la décision de sortie entrepreneuriale. En effet, la littérature scientifique s'intéresse davantage à expliquer les stratégies de sortie choisies par les entrepreneurs qu'au processus ayant mené au choix de stratégie. Cette communication vise à enrichir la compréhension de ce processus de décision. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et de la causalité afin de proposer des comportements associés à chacune de ces catégories décisionnelles (effectuale ou causale). Ceci nous a amené à développer une grille de comportements associés à la décision de sortie et de jeter des bases scientifiques pour mieux saisir comment l'entrepreneur prend sa décision de sortie. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé cette catégorisation dans une étude de cas multiple. Les résultats de

l'analyse indiquent que les comportements effectuels sont présents dans une plus grande mesure lors du processus décisionnel de sortie entrepreneuriale.

## **Introduction**

La décision entrepreneuriale est une notion suscitant l'intérêt de nombreux chercheurs en entrepreneuriat. Cependant, les travaux issus de ce domaine de recherche sont surtout orientés vers la décision de choisir l'entrepreneuriat comme carrière (Gabrielsson et Politis, 2011; Pihie, 2009) et d'exploiter une opportunité (Baron, 2006), bref sur l'attrait et les difficultés menant à la création d'entreprise et à sa croissance. Or, un autre phénomène entrepreneurial prend de plus en plus d'importance actuellement : la sortie entrepreneuriale. Ce phénomène s'intéresse à tout ce qui concerne le retrait de l'entrepreneur de son entreprise, peu importe le contexte (que l'entrepreneur soit jeune ou moins jeune, qu'il vende son entreprise à un concurrent, la liquide, la ferme ou la vende à un tiers). Parmi les contextes, on retrouve celui de l'entrepreneur qui, voyant son âge avancer, décide de passer le flambeau.

En effet, une proportion importante d'entrepreneurs qui dirigent[1] une entreprise est vieillissante et s'apprête à sortir de leur entreprise (Bruce et Picard, 2006; Fulford et al., 2005; Kirkwood et Harris, 2011; Chevalier et al., 2013; Leroy et al., 2010). La sortie des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) implique de se retirer de la direction et de la propriété d'une entreprise. La voie la plus courante de sortie entrepreneuriale est celle du transfert à un autre individu (ou plusieurs individus) (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). C'est également l'avenue la plus soutenue par les programmes de soutien et d'accompagnement (mis en place par l'État par exemple), car elle permet d'assurer la pérennité de l'entreprise, et le maintien des retombées (emplois et création de valeur). La question de la pérennité des entreprises, notamment des PME, est donc tributaire non seulement de la décision du dirigeant de se retirer de son entreprise, mais également de sa décision de transmettre cette dernière à quelqu'un d'autre, qu'il s'agisse d'un enfant, d'un employé ou d'un tiers externe à l'entreprise. Selon la typologie développée par DeTienne et al. (2015), la transmission d'entreprise est considérée comme une stratégie de sortie entrepreneuriale d'intendance.

Tout un pan de littérature s'est intéressé aux obstacles et aux barrières à la transmission des entreprises (Fulford et al., 2005; Handler et Kram, 1988). Beaucoup se sont intéressés au transfert de propriété, tant du point de vue légal, fiscal que financier (Ip et Jacobs, 2006; Ronstadt, 1986); d'autres au transfert de direction, notamment aux difficultés relationnelles et émotives liées au retrait des dirigeants (Bah, 2009; Cadieux et Lorrain, 2004; Hytti et al., 2011) et aux particularités du processus de transmission (Cadieux, 2004; Cadieux et Brouard, 2010; Handler, 1990; Hugron, 1991; LeBreton-Miller et al., 2004). Une nouvelle génération de travaux ont utilisé le concept de sortie entrepreneuriale comme point d'ancrage (DeTienne, 2010; Leroy et al., 2007), en mettant l'emphase sur les stratégies et les modes de sortie (vente, transmission, fermeture) que vont utiliser les entrepreneurs pour quitter leur entreprise (DeTienne et Cardon, 2005; DeTienne et Wennberg, 2013; Wennberg, 2009; Wennberg et al., 2010) de même que sur les déterminants associés à ces différentes stratégies (Battisti et Okamuro, 2010; DeTienne et Cardon, 2005; Leroy et al., 2010). Toutefois, il reste encore beaucoup à découvrir, en particulier dans la compréhension des processus décisionnels liés à la sortie entrepreneuriale des dirigeants de PME (Shepherd et al., 2014).

Pour le dirigeant d'une PME, la décision de sortir de son entreprise constituera un événement déterminant qui aura un impact important tant sur sa vie personnelle que celle de l'entreprise. La sortie entrepreneuriale concerne donc la décision du dirigeant et met l'accent sur les aspects décisionnels de

la sortie (par exemple : sortir ou non, transférer ou vendre l'entreprise) (Leroy et al., 2007). Or, si le phénomène de sortie est relativement bien documenté en ce qui concerne les grandes entreprises, DeTienne et Wennberg (2016) admettent que nous n'en savons que très peu sur la sortie des entrepreneurs de micro, petites et moyennes entreprises. Il est d'autant plus pertinent de s'intéresser à la sortie entrepreneuriale sous l'angle de la prise de décision considérant que le phénomène est complexe (Wennberg et DeTienne, 2014).

C'est pourquoi nous avons entrepris d'étudier le phénomène en observant la prise de décision des entrepreneurs sortants. Mobilisant le modèle d'effectuation développé par Sarasvathy (2001), en complémentarité à celui de la causalité, l'objectif de cet article est proposer une grille de lecture des comportements de sortie lors du processus de décision des dirigeants de PME visant une transmission à une tierce personne. Nous avons ainsi repéré les comportements et événements témoignant des logiques effectuales et causales à partir de 15 cas d'entrepreneurs. Ceci a permis d'opérationnaliser des comportements associés à la sortie entrepreneuriale, une première à notre connaissance [MJD2].

Dans un premier temps, nous présentons le contexte théorique dans lequel notre communication s'inscrit. Nous faisons état des travaux réalisés sur la sortie entrepreneuriale, et plus spécifiquement sur la transmission. Nous abordons ensuite la notion de décision et présentons également le modèle de Sarasvathy (2001), lequel a été mobilisé pour aborder notre étude. Dans un deuxième temps, les considérations méthodologiques sont présentées. Les résultats des études de cas sont ensuite exposés et discutés. En conclusion, nous revenons sur les implications théoriques et pratiques de cette communication.

## **1. Contexte théorique**

### **1.1 La sortie entrepreneuriale**

La sortie entrepreneuriale peut être associée à deux phénomènes différents. D'une part, on considère la sortie entrepreneuriale comme étant un événement à connotation négative qui découle d'un échec. En conséquence, certains auteurs (Gimeno et al., 1997; Golombeck et Raknerud, 2012; Hessels et al., 2011) associent la sortie entrepreneuriale à la discontinuité des opérations d'une entreprise (fermeture, interruption ou abandon), de façon volontaire ou involontaire. Or, on associe souvent l'arrêt des opérations d'une entreprise à un signe d'échec, soit la conséquence d'une pauvre performance de cette dernière (Cefis et Marsili, 2011). Cette conception de la sortie entrepreneuriale s'appuie sur un point de vue économique et met l'accent sur les grandes entreprises ou l'industrie (DeTienne et Cardon, 2005; Leroy et al., 2010; Leroy et al., 2007).

D'autre part, on a plutôt tenté de comprendre le choix de sortie entrepreneuriale que fait l'entrepreneur, ce qui a donné naissance à une deuxième vision du phénomène. Les chercheurs de ce courant de pensée situent la sortie entrepreneuriale comme faisant partie intégrante du processus entrepreneurial. Le processus entrepreneurial est composé d'une variété d'activités ou de phénomènes liés à l'entrepreneuriat : par exemple, les intentions d'entreprendre (Fayolle, 2007), l'existence et l'exploitation d'opportunités d'affaires (Cha et Bae, 2010; Gasse et Tremblay, 2011; Shane et Venkataraman, 2000), la création d'entreprises (Diochon et al., 2007; Gartner, 1989), ou le mode d'entrée entrepreneuriale – reprise ou création - (Cadieux et Deschamps, 2009; Parker et van Praag, 2012). Cependant, pour bien comprendre l'entière du processus entrepreneurial, il est essentiel de considérer la sortie en tant qu'activité entrepreneuriale à part entière (DeTienne, 2010). C'est la sortie qui «conclut» le processus entrepreneurial.

La sortie entrepreneuriale est un phénomène complexe (Wennberg and DeTienne, 2014). C'est possiblement ce qui explique que l'on retrouve peu de travaux s'attardant au processus décision dans ce champ. En effet, un processus de sortie peut s'avérer délibéré de la part de l'entrepreneur et être attribué

à un processus planifié soit de retraite, ou d'autres motivations. Il est toutefois reconnu que la décision de sortie est une décision stratégique du dirigeant d'une entreprise privée de récupérer ses capitaux et de se retirer de la structure de propriété et décisionnelle de l'entreprise (DeTienne et Cardon, 2006; 2012) et que cette décision impactera d'autres entreprises, l'industrie et l'économie régionale (DeTienne, 2010).

Les auteurs de ce domaine utilisent différentes catégories pour illustrer les stratégies de sortie entrepreneuriale (Battisti et Okamuro, 2010, p. 10; DeTienne et Cardon, 2005; Leroy et al., 2010; Wennberg et al., 2010). Cependant, DeTienne et al. (2015) offrent une typologie englobante qui regroupe les différentes stratégies de sortie en trois catégories: 1) récolte financière, 2) intendance, et 3) cession volontaire (tableau 1).

Tableau 1 : Catégorisation des stratégies de sortie selon DeTienne et al. (2015)

Récolte	Intendance	Cession volontaire
Vente publique	Succession familiale	Liquidation
Acquisition	Rachat des employés (interne)	Fermeture
	Vente à un indépendant (externe)	

La transmission d'entreprise s'inscrit dans la catégorie « intendance », qui se traduit par une volonté de pérennité de l'entreprise amenant l'entrepreneur à choisir une stratégie qui lui permet de décider de leur successeur, de s'assurer d'avoir quelqu'un qui prendra soin de leur « bébé » (DeTienne et al., 2015). Ce qui implique que l'entrepreneur a l'autonomie décisionnelle, l'indépendance et la liberté d'agir pour prendre cette décision stratégique (DeTienne et Chandler, 2010, p. 8).

Les études sur la sortie entrepreneuriale s'intéressent majoritairement à l'identification de facteurs individuels prédisant soit l'intention de sortie, la catégorie ou la stratégie choisie tels que le capital humain (DeTienne et Cardon, 2012; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013; Wennberg et al., 2010). Par exemple, les travaux qui expliquent le choix de vendre l'entreprise (au sens large[2]) par des stratégies d'intendance cherchent à définir les facteurs qui influencent cette catégorie. Par exemple, il semble que l'expérience antérieure procure de meilleures capacités à déceler des opportunités de sortie (Leroy et al., 2007; Wennberg, 2009) et est un prédicteur important du choix de sortie que fera l'entrepreneur. Plus l'entrepreneur aura d'expérience entrepreneuriale antérieure et plus il cherchera à vendre son entreprise (Van Teeffelen et al., 2013). De façon plus spécifique, certains auteurs précisent que l'expérience entrepreneuriale et de l'industrie prédiraient une vente interne ou dans une moindre mesure, une vente externe (DeTienne et Cardon, 2005). Or, ces auteurs arrivent à un constat différent dans une étude subséquente où l'expérience entrepreneuriale est au contraire négativement liée à l'intention de vendre à l'externe (DeTienne et Cardon, 2012). Cette différence serait due à la taille de l'entreprise et à son rythme de croissance. Pour sa part, l'âge du dirigeant influencerait soit la volonté de sortir (Wennberg et al., 2010) ou le moment de la sortie (Battisti et Okamuro, 2010). DeTienne et Cardon (2005) mentionnent que plus l'entrepreneur est âgé, plus il est susceptible d'avoir déjà une stratégie de sortie en tête. Cependant, l'âge n'aurait aucune influence sur le choix d'une stratégie de sortie (DeTienne et Cardon, 2005). Toutefois ce constat ne fait pas l'unanimité. D'autres études démontrent que plus

l'entrepreneur est âgé, plus il aurait l'intention d'opter pour une stratégie d'intendance (Battisti et Okamuro, 2010), plus spécifiquement, la liquidation ou le transfert familial de l'entreprise (DeTienne et Cardon, 2012). Pour sa part, un niveau de scolarité du dirigeant plus élevé influencerait positivement le choix de vendre l'entreprise (au sens large) (Wennberg, 2009) alors qu'il serait négativement associé à l'intention de transmettre à la famille (DeTienne et Cardon, 2012). Les motivations (Wennberg, 2009; Detienne, 2010; Detienne et Chandler, 2010) à être entrepreneur donneront le ton, non seulement à la croissance et au développement de l'entreprise, mais également à la sortie de l'entrepreneur. Le désir du dirigeant de garder le contrôle sur son futur prédirait une vente externe (DeTienne et Chandler, 2010). Finalement, le réseau social de l'entrepreneur (Kocak et al., 2010), quant à lui, fournit des ressources pour l'accompagner.

L'influence d'autres déterminants d'ordre organisationnel et environnemental a aussi été mise en lumière dans certains travaux s'intéressant aux stratégies d'intendance. Par exemple, la performance de l'entreprise (profitabilité) influencerait la décision de sortie (Wennberg, 2009) et prédirait le choix d'une stratégie d'intendance (Leroy et al., 2010). Alors que sa localisation, près d'un centre urbain, et l'âge de l'entreprise favoriseraient le choix d'une succession familiale (Ryan et Power, 2012). Or, ces facteurs sont essentiellement associés à un choix de stratégie de sortie plutôt qu'un autre (par exemple, vendre au lieu de liquider).

Le constat qui en ressort est que la plupart des travaux sur la sortie entrepreneuriale portent essentiellement sur l'étude des stratégies de sortie de l'entrepreneur et sur les déterminants affectant le choix de sortie, et non pas sur le processus de décision (Battisti and Okamuro, 2010; DeTienne and Cardon, 2012; DeTienne and Chirico, 2013; Ryan and Power, 2012; Van Teeffelen and Uhlener, 2013; Wennberg et al., 2010). En effet, il n'y a aucune indication sur le processus sous-jacent au choix de la stratégie adoptée et sur les comportements qui pourraient décrire le processus décisionnel. Il importe alors de se tourner vers la littérature portant sur la décision entrepreneuriale pour mieux comprendre comment combler cette lacune.

## 1.2 La décision entrepreneuriale

La littérature sur la prise de décision entrepreneuriale se développe principalement dans le domaine de la psychologie cognitive. La psychologie cognitive se soucie avant tout de l'individu et de comment il traite l'information qu'il reçoit. D'un point de vue psychologique, la décision implique un jugement et pas seulement un raisonnement (Karboul and Zouaoui, 2013). Dans cette perspective, « [...] *il y'a autant de décisions que de façon de juger et donc de décideurs ayant des représentations particulières de la réalité* » (p. 92). Les modèles cognitifs sont souvent mobilisés pour étudier la reconnaissance d'opportunités par les entrepreneurs.

Par exemple, on s'intéresse aux intentions (Krueger and Carsrud, 1993) pour illustrer la prise de décision. Wennberg et DeTienne (2014) mentionnent que l'étude des intentions de sortie est un angle pertinent pour comprendre la sortie entrepreneuriale. L'intention de sortie est alors définie comme le désir de l'entrepreneur de quitter éventuellement son entreprise. Les modèles d'intention entrepreneuriale sont vus comme étant interdisciplinaires et efficaces dans la compréhension du comportement entrepreneurial (Chattopadhyay et Ghosh, 2008). Ils ont un riche historique en psychologie (Crant, 1996) et sont très présents dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat. Une prémisse fondamentale aux modèles d'intentions est la croyance qu'une attitude individuelle envers l'entrepreneuriat est le résultat des expériences passées menant au moment de décision (Kuehn, 2008). Les recherches recensées sur les intentions de sortie entrepreneuriale s'intéressent aux déterminants tels

que le capital humain et à leur influence sur le choix d'une stratégie de sortie (DeTienne et Cardon, 2012) ainsi qu'aux composantes du modèle d'intention telles que la perception de contrôle, la désirabilité et les normes subjectives sur le choix d'une stratégie de sortie (Leroy et al., 2010; Leroy et al., 2015). Or, « *tant qu'une décision n'a pas été concrétisée, ce n'est pas une décision ; c'est, au mieux, une bonne intention* » (Drucker, 2002, p. 3). En effet, la décision constitue l'arrêt d'une intention d'agir puisqu'elle est tournée vers l'action, elle est l'élément principal d'un processus entrepreneurial (Fayolle and Degeorge, 2012).

La psychologie cognitive reconnaît également l'utilisation de deux modes de raisonnement simultanément même s'il existe une logique dominante chez tout individu : 1) une logique objective-rationnelle-analytique et 2) une logique subjective-intuitive-émotive-« non-logique » (Karboul et Zouaoui, 2013). Donc, « *Certains décideurs se basent sur les routines et les procédures pour se décider et sont par ce fait classés comme étant analytiques et systématiques et en contrepartie les intuitifs se réfèrent davantage à des processus asymétriques et subjectifs* » (Karboul et Zouaoui, 2013, p. 94). De ce fait, en fonction des circonstances, c'est-à-dire de la complexité, de l'incertitude et des limites de l'intellect par exemple, le décideur aura recours aux émotions pour guider le processus de décision quand la raison ne suffit plus, car la connaissance immédiate que procure l'intuition permet d'agir convenablement et rapidement malgré le contexte (Karboul and Zouaoui, 2013). Il est d'ailleurs démontré que les décisions stratégiques, telles que la décision de sortie entrepreneuriale, peuvent être non-rationnelles et imparfaites (Busenitz et Barney, 1997).

La reconnaissance de la complexité du contexte, particulièrement due à l'incertitude, a mené plusieurs auteurs à s'intéresser aux processus imparfaits de prise de décision développant ainsi une autre approche : les biais et heuristiques. Les heuristiques sont utilisées afin de prendre une décision plus rapidement et plus efficacement lorsqu'il est question de défis émergents ou d'opportunités (Busenitz et Barney, 1997). Ce sont des stratégies de simplification du processus décisionnel conscientes ou non, mais inévitables étant donné que la rationalité parfaite est une utopie (Cossette 2013). Les entrepreneurs raisonneraient différemment des autres et seraient plus affectés par certaines formes d'erreurs ou biais cognitifs que d'autres parce qu'ils opèrent régulièrement dans des situations soumises à des conditions qui maximisent les erreurs et biais cognitifs (Baron, 1998). La littérature économique s'est beaucoup intéressée aux jugements et biais cognitifs cherchant à expliquer les comportements d'agents économiques et développant ainsi la théorie de la décision comportementale (Laroche et Nioche, 2006). Or, on reproche au modèle des biais et heuristiques qu'il tend à mettre en évidence les défauts de la performance cognitive de l'être humain ainsi que le scepticisme des théoriciens de cette approche (Kahneman et Klein, 2009). On ne peut ignorer toutefois les «imperfections» qui se glissent dans le processus décisionnel de tout être humain. Or, cette approche s'est en grande partie concentrée sur l'explication des différences entre des groupes d'entrepreneurs et de non-entrepreneurs (des gestionnaires par exemple) (Shepherd et al., 2014, p. 20) pour expliquer la décision entrepreneuriale. On constate également que les travaux de ce courant restent relativement épars (Shepherd et al., 2014).

En somme, les approches rationnelles démontrent peu de flexibilité dans la compréhension du processus de décision et les théories « intuitives » tentent de mettre en évidence des variables telles que l'émotion, l'expérience et les imperfections perturbant la prise de décision. Or, la prise de décision utilise parfois la raison, mais aussi un processus plus subjectif de façon complémentaire.

### 1.2.1 L'effectuation



En réaction au modèle rationnel – causal - largement enseigné et utilisé pour comprendre le raisonnement des individus (« planifier pour prédire »), spécialement les dirigeants, Sarasvathy propose une vision alternative mettant l'accent sur le contrôle de l'incertitude au lieu de la prédiction (Sarasvathy, 2001). Elle a développé cette approche du comportement entrepreneurial démontrant la complémentarité de la rationalité (la causalité) et de la création (effectuation), perspectives qui semblent opposées au premier abord. Cette perspective fait également appel à des processus cognitifs (Sarasvathy, 2001). Cette théorie suggère « *que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente de celle expliquée par un modèle traditionnel et plus rationnel d'entrepreneuriat* » (Fisher, 2012, p. 1024). En effet, deux façons peuvent être envisagées pour faire face à l'incertitude : planifier ou s'adapter (Wiltbank et al., 2006). Le type et le niveau d'incertitude amènent cependant l'entrepreneur à combiner ces deux logiques (Read et Sarasvathy, 2005).

La planification réfère à une logique causale qui implique une approche délibérée fixant dès le départ des objectifs clairs et stables dans le temps. Autrement dit, la causalité suppose qu'une prise de décision rationnelle est possible et désirable en mettant l'accent sur la définition d'un plan déterminé, de l'information complète, de même qu'une vision des alternatives/conséquences dans le but de maximiser les effets (Nielsen and Lassen, 2012). Elle repose sur le paradigme de choix, c'est-à-dire que la question de la décision est formulée en termes de choix parmi un certain nombre d'options existantes et sur une logique prédictive (Sarasvathy, 2001).

L'adaptation, ou la transformation (Wiltbank et al., 2006), implique une approche non déterministe et émergente (Mintzberg et Waters, 1985; Sarasvathy, 2001). L'effectuation dépend plus de l'entrepreneur, de la façon dont il gère les différents défis liés à l'entrepreneuriat quand les ressources sont limitées, la situation incertaine et l'absence de buts préexistants (Nielsen and Lassen, 2012). Elle repose plutôt sur une logique de contrôle et de création (Sarasvathy, 2001), c'est-à-dire qu'on ne résout pas un problème, mais on invente plutôt de nouvelles possibilités à partir des ressources disponibles (Dew et al., 2008; Sarasvathy et Dew, 2008). Ces deux formes de raisonnement (effectual et causal) sont toutefois présentes chez tout être humain, et utilisées en fonction des situations (Sarasvathy, 2001) : « *L'effectuation suggère comment les individus pourraient agir dans des situations où les hypothèses de stratégie causale ne sont pas remplies* » (Perry et al., 2012, p. 838). Dans la logique effectuale, Sarasvathy (2001) met de l'avant le rôle central de l'entrepreneur en tant que décideur unique et identifie le premier ensemble de moyens composé de ses caractéristiques personnelles : l'identité (qui je suis: traits, goûts, capacités), la connaissance (ce que je sais : éducation, formation, expertise et expérience) et qui je connais (réseau social et professionnel). Les entrepreneurs sont plus portés à travailler avec ces moyens, qu'ils peuvent contrôler et auxquels ils peuvent s'ajuster, que de prédire le futur (Dew et al., 2009). Bien que l'objectif général puisse être déterminé, la trajectoire potentielle de l'action sera développée en fonction des moyens disponibles. En ce sens, un entrepreneur peut commencer à réfléchir à ses options de sortie, mais il les développera en fonction de ce qu'il a à sa disposition (par exemple, des repreneurs potentiels dans sa famille ou parmi ses employés clés), ce qu'il connaît sur la planification de la succession (appris dans des activités formelles ou informelles ou par expérience antérieure) et qui il connaît (comptable, avocat, d'autres entrepreneurs). De même, il pourrait adapter et transformer sa décision dans le temps, exploitant ainsi les contingences qui peuvent se présenter.

DeTienne et Chandler (2010) ont fait appel à ces modèles pour expliquer le choix d'une stratégie de sortie de l'entrepreneur. Dans leur étude, l'approche de causalité vise la maximisation des investissements alors que l'approche d'effectuation est plutôt basée sur les pertes acceptables, les contingences de l'environnement, l'expérimentation et la flexibilité, ainsi que la recherche d'alliances.

Ils concluent que les entrepreneurs utilisant une logique causale sont plus enclins à considérer une stratégie de vente publique et moins enclins à liquider l'entreprise, ce qui semble logique dans une approche qui vise la maximisation des investissements. Ceci s'expliquerait par le fait que ces dirigeants utiliseraient un processus « plus développé et planifié » de leur sortie permettant d'avoir de meilleures connaissances sur le potentiel de valeur ajoutée qu'ils peuvent obtenir par une sortie par vente publique. Au contraire, lorsque les entrepreneurs utilisent une logique effectuale, différentes dimensions qui constituent le construit de l'effectuation (expérimentation, flexibilité, pertes acceptables et préengagement) sont associées à différentes stratégies de sortie. En effet, l'expérimentation peut être associée à l'utilisation d'une stratégie de vente publique alors que les pertes acceptables sont associées à la liquidation (contrairement à la flexibilité). Or, les auteurs conscients d'être les premiers à mobiliser les théories de la causalité et de l'effectuation pour l'étude de la décision de sortie, constatent que leurs résultats soulèvent plus de questionnements qu'ils ne fournissent de réponses. Dans une étude subséquente, Chandler et al. (2011) développent et valident des mesures empiriques de comportement associées à la causalité et l'effectuation. Cette étude fournit des bases intéressantes qui ont été reprises pour comparer des théories entrepreneuriales émergentes (Fisher, 2012), investiguer le processus de prise de décision stratégique lors du processus de création d'entreprise (Reymen et al., 2015) ainsi que les logiques décisionnelles sous-jacentes au modèle d'affaires des nouvelles entreprises (Reymen et al., 2016), et étudier les antécédents comportementaux qui provoquent des conflits entre les entrepreneurs et leur investisseur (Appelhoff et al., 2016). Cependant, l'opérationnalisation de comportements de sortie ne semble pas encore avoir fait l'objet de recherches, à notre connaissance.

En somme, la théorie de l'effectuation a beaucoup alimenté les travaux en entrepreneuriat, particulièrement ceux s'intéressant à la décision de créer une entreprise (Chandler et al., 2011; Gabrielsson et Politis, 2011; Sarasvathy, 2001; Wiltbank et al., 2006), mais est encore marginale dans l'étude de la sortie entrepreneuriale (DeTienne et Chandler, 2010). Nous proposons de combler cette lacune en mobilisant l'effectuation et la causalité d'un point de vue exploratoire pour identifier des comportements de sortie entrepreneuriale et construire une grille de lecture, particulièrement lorsqu'un entrepreneur décide de transmettre son entreprise (stratégie d'intendance). [MJD3]

## 2. Méthodologie

Notre recherche repose sur une étude de cas multiples afin de mettre l'accent sur les processus (Marshall et Rossman, 2011). Trois raisons ont motivé notre choix : la possibilité de fournir une analyse en profondeur du phénomène dans son contexte 2) la possibilité de développer des paramètres historiques et 3) assurer une forte validité interne par l'authenticité de la réalité étudiée (Gagnon, 2012, pp. 2-3). L'étude de cas multiples vise, entre autres, à tirer des conclusions d'un ensemble de cas (Gagnon, 2012). Le nombre de cas réduit les possibilités d'une immersion prolongée, mais permet une plus grande possibilité de transférabilité. Nous avons utilisé plusieurs méthodes de collectes de données tel que suggéré par Yin (2012) : 1) des entretiens semi-dirigés et 2) l'analyse documentaire (articles de journaux, site web, documents internes).

Notre échantillon est théorique dans la mesure où l'on visait avant tout la diversité quant à la représentativité de la population de dirigeants de PME et non la proportionnalité (Gagnon, 2012, p. 32). Les participants devaient répondre à des critères de sélection ce qui s'apparente à un échantillon raisonné (Guest et al., 2006). Afin d'obtenir une représentativité théorique, les différents cas devaient posséder des traits communs entre eux (Rispaal, 2002). Les critères d'échantillonnage ont été définis de façon à être composés de participants possédant des connaissances sur le phénomène à l'étude (Bowen, 2008).



Notre population est constituée de propriétaires-dirigeants (détenant le contrôle de leur entreprise) ayant pris la décision de transmettre leur entreprise (enfant, employé, personne externe). Ils constituent notre unité d'analyse. Le processus de transmission ne devait pas être complété depuis plus de 5 ans. Des informateurs ont également été rencontrés (par exemple : un repreneur, un conseiller ou toute autre personne ayant été témoin du processus de prise de décision). Ceci nous a permis d'assurer la crédibilité par la triangulation des données (Marshall et Rossman, 2011). Les entreprises détenues devaient être des PME (entreprise privée de plus de 5 employés et moins de 250), toujours en activité, provenant de la région de Québec et Chaudière-Appalaches. Les deux régions ciblées constituent un découpage administratif distinctif en fonction de l'urbanisation de ces dernières. Finalement, sans orienter l'échantillonnage de manière spécifique, nous avons le souci de varier les cas quant au genre des cédants, au mode de sortie (familiale, interne, externe) ou au stade d'avancement dans le processus de transmission (réflexion, en cours, réalisé).

Parmi notre échantillon, sept (7) cas proviennent de Québec et sept (7) de la région de Chaudière-Appalaches. Un (1) autre cas, provenant d'une région adjacente, s'est ajouté en cours de route. Comme il respectait tous les autres critères d'échantillonnage mentionnés préalablement, nous avons décidé de l'inclure à nos données. L'échantillon est composé de trois (3) femmes et onze (11) hommes. Le tableau 2 décrit de façon sommaire les caractéristiques de notre échantillon.

**Tableau 2 : Description des cas à l'étude**

Cas #	Personnes rencontrées	Stade du transfert	Stratégie de sortie	Secteur d'activité	# employés (2015)	Régions
1	Dirigeant	Réalisé	Familial	Fabrication/ Construction	105 [65]	Chaudière-Appalaches
	Contrôleur					
2	Dirigeant	Réalisé	Mixte (familial, interne, externe)	Distribution de gros/ Recyclage	20	Chaudière-Appalaches
	Consultant					
3	Dirigeante	Réalisé	Externe	Fabrication/ Commerce de détail	50 [75]	Québec/ Lévis
	Conjoint/ Associée					
4	Dirigeant	En cours	Familial	Fabrication	10	Québec/ Lévis

	Fils/ Repreneur					
5	Dirigeant	Réalisé	Externe	Fabrication	20	Québec/ Lévis
6	Dirigeant	Réflexion	Familial ou Mixte (+ interne)	Commerce de détail	50	Chaudière- Appalaches
	Conjointe/Contrôleure					
7	Dirigeante	Réflexion	Familial ou Mixte	Service aux manufacturiers	15 [30]	Chaudière- Appalaches
8	Dirigeant	En cours	Familial	Commerce de détail	20	Québec/ Lévis
	Fille/ Repreneure					
9	Dirigeant	En cours	Mixte (familial, interne)	Fabrication et installation/ Construction	250	Chaudière- Appalaches
	Contrôleur					
10	Dirigeante	Réalisé	Familial	Construction/ Service	70	Québec/ Lévis
	Comptable/ Mentor					
11	Dirigeant	Réalisé	Mixte (familial, interne)	Fabrication	100	Chaudière- Appalaches
	Notaire/ comité aviseur					
12	Dirigeant	En cours	Interne	Construction	40	Mauricie[3]
	N/A					

13	Dirigeant	Réalisé	Mixte (familial, externe)	Construction	25	Québec/ Lévis
	Contrôleur					
14	Dirigeant	En cours	Familial	Fabrication	50	Chaudière- Appalaches
	Consultante					
15	Dirigeant	En cours	Mixte (familiale, interne)	Commerce de détail	90	Québec/ Lévis
	Directeur des ventes/ Retraité					

Pour chaque cas, nous avons réalisé un entretien semi-dirigé avec le dirigeant et l'informateur clé. Au total, 15 dirigeants et 13 informateurs ont été rencontrés (deux dirigeants ne nous ont pas indiqué d'informateur potentiel[4]). Les entretiens ont été enregistrés dans la plupart des cas. Deux personnes ont refusé l'enregistrement, malgré l'assurance de la confidentialité de leurs propos. Un guide d'entretien semi-structuré a été utilisé, ce qui a permis au sujet de s'exprimer sur différents thèmes: l'historique de son parcours entrepreneurial et de l'entreprise, les choix (les décisions) qu'il a faits en tant que dirigeant, ses ambitions/motivations personnelles face à sa sortie entrepreneuriale, ses critères de décision en lien avec la sortie entrepreneuriale, les actions qu'il a posées en ce sens et les gens qu'il a consultés. Les entrevues ont été transcrites afin de les coder pour analyse. Au total, les verbatim constituent 600 pages de données : 421 pages d'entretien avec les dirigeants (moyenne de 32 pages/dirigeant) et 179 pages d'entretien avec les informateurs (moyenne de 16 pages/informateur).

### **2.1 Analyse des données**

Dans un premier temps, nous avons construit et opérationnalisé les comportements de sortie à partir de l'opérationnalisation de la causalité et de l'effectuation proposée dans la littérature : nous avons transposé les comportements de « création d'entreprise » en comportement de sortie entrepreneuriale. Nous sommes restés le plus près possible des comportements validés et utilisés par Chandler et al. (2011) et Fisher (2012) et des indicateurs empiriques créés par Reymen et al. (2015) et des éléments centraux développés par Sarasvathy (2001) pour assurer la fiabilité et la représentativité. Ces comportements sont présentés dans le tableau 3, en tant qu'indicateurs empiriques.

Dans un deuxième temps, à partir des verbatim, et de cartes cognitives élaborées pour chaque processus décisionnel de chaque dirigeant, un repérage des comportements et événements a été effectué en fonction des indicateurs empiriques définis dans la grille d'opérationnalisation (tableau 3). Ces cartes cognitives démontrent le cheminement de la prise de décision de l'entrepreneur. Les décisions se traduisant le plus souvent par des comportements ou événements menés par le principal intéressé, ces comportements ou événement ont été reportés et dessinés manuellement de façon chronologique sur des feuilles grand format (de type « flip chart »). Les comportement et événements étaient également reportés dans ces cartes selon leur catégorisation (causalité ou effectuation) inspiré par la présentation de « process flowchart » utilisée par Langley (1999). Ces cartes ont été réalisées par la chercheuse principale. Ce repérage a servi entre autres à établir le processus décisionnel global. [MJD4] Pour ce faire,

chacune des sous-décisions a été codée, ce qui a permis de déceler un « pattern » de décision, soit la possibilité de voir s'il y a une trajectoire plus causale et/ou une plus effectuale. En effet, selon Miles et Huberman (2003), « il est possible de repérer des « patterns » de variables incluant des similarités et des différences entre des catégories et des « patterns » de processus incluant des relations dans le temps et l'espace au sein du contexte » (p.439).

**Tableau 3 : Opérationnalisation des comportements et évènements de sortie (inspiré de Reymen et al. 2015, Fisher, 2012 and Chandler et al. 2011)**

	Indicateurs empiriques		Indicateurs empiriques
<p><b>Processus effectual:</b> Permet de modifier ses objectifs et de les concevoir au fil du temps, en faisant usage des contingences au fur et à mesure qu'elles se présentent (Sarasvathy, 2001, p. 247)</p>	<p><b>Base pour l'action: orienté vers les moyens/expérimentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Définit seulement une vision approximative tout en laissant les détails ouverts.</li> <li>· Permet au changement de se produire à mesure que l'idée de sortie se développe.</li> <li>· Suit ses préférences personnelles.</li> <li>· S'appuie sur un réseau personnel et professionnel pour identifier ou créer l'opportunité de quitter (comme identifier un successeur potentiel).</li> <li>· Participe aux activités sur le transfert pour recueillir des informations (pour améliorer la réflexion).</li> </ul>	<p><b>Processus causal:</b> S'appuie sur l'utilisation de techniques d'analyse et d'estimation; met l'accent sur ce qui devrait être fait (Gabrielsson and Politis, 2011, p. 281)</p>	<p><b>Base d'action: orienté vers l'atteinte d'objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Définit un objectif de sortie spécifique.</li> <li>· L'action repose sur la prévision et la prédiction.</li> <li>· Tient des sessions stratégiques dans lesquelles la continuité de l'entreprise / transmission est discutée (conseil de famille, conseil consultatif par exemple).</li> <li>· Utilise la logique pour faire les choses correctement. Veut « bien faire » les choses.</li> </ul>
	<p><b>Attitude envers les contingences: flexibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Accepte de changer de direction dans le développement de son processus de sortie en fonction des nouvelles opportunités/contingences.</li> <li>· Adapte le plan potentiel élaboré pour tenir compte des événements imprévus.</li> <li>· Réagit positivement et intègre les imprévus.</li> <li>· S'adapte aux ressources disponibles.</li> </ul>		<p><b>Attitude envers les contingences: évitement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Développe un plan de relève formelle et/ou un plan stratégique formel incluant le transfert.</li> <li>· Engage des experts (consultant, coach) pour développer et réaliser le plan.</li> <li>· Interagit prudemment avec son environnement avec discrétion (ne veut pas que quelqu'un lui dise quoi faire, se sent menacé par des événements inattendus, donc travaille en isolement autant que possible).</li> </ul>
	<p><b>Vision du risque et des ressources: pertes acceptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Est prêt à faire des sacrifices personnels acceptables (y compris monétaires) pour le bien-être de l'entreprise</li> <li>· Investit des ressources limitées (cherche à faire les choses de manière peu coûteuse)</li> <li>· Gère les attentes face au transfert</li> <li>· Garde un certain contrôle sur le résultat final (actions, devoirs, etc.)</li> </ul>		<p><b>Vision du risque et des ressources: rendements attendus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Maximise le profit personnel.</li> <li>· Calcule et évalue les résultats (comptable, fiscaliste / fiscaliste, etc.).</li> <li>· Recherche un repreneur qui s'engagera à payer le prix voulu.</li> </ul>

<p><b>Attitude envers les étrangers: partenariat / pré-engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Crée et développe un plan de sortie avec les principales parties prenantes (les repreneurs, les employés)</li> <li>· Intègre les repreneurs dans l'entreprise en tant que futurs propriétaires.</li> <li>· Laisse les repreneurs collaborer à l'avenir de l'entreprise (vision, stratégies).</li> </ul>	<p><b>Attitude envers l'inconnu: analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Effectue une analyse systématique pour établir un diagnostic.</li> <li>· Acquiert des ressources selon un plan défini.</li> <li>· Engage un expert pour analyser et évaluer le potentiel des repreneurs (analyse systématique).</li> </ul>
--	--

### 3. Présentation et analyse des résultats[MJD5]

À l'aide de la grille présentée précédemment (tableau 3), nous avons quantifié le nombre de comportements retrouvés dans chaque cas. Ce faisant il a été possible de définir si la trajectoire décisionnelle de l'entrepreneur avait une prédominance causale ou effectuale. Le tableau 4 montre la catégorisation découlant de ce résultat.

Tableau 4 : Classification des cas à l'étude

Trajectoires	+ Causale	+ Effectuale	Hybride
Cas #	5-10-14	1-3-4-8-9-12-13-15	2-6-7-11

**Il est à noter que nous avons relevé un nombre plus important de comportements effectuels que de comportements causals dans nos observations. Cependant chaque comportement a été observé au moins une fois dans les données.**

#### 3.1 Les trajectoires décisionnelles

Les « rationnels » (trajectoire causale), sont surtout orientés vers l'atteinte d'un but prédéterminé. Ils cherchent la meilleure façon de parvenir à ce but en tentant de prévoir, prédire et analyser les différentes avenues qui peuvent se présenter à eux. Pour éviter de se tromper, ou pour réduire leurs incertitudes, ils vont utiliser la planification formelle et s'entourer d'experts qui peuvent les aider à développer, à mettre en place leur plan et à valider certains aspects de leur processus de transmission (les repreneurs par exemple). Ils tendent aussi à vouloir garder le développement de leur démarche le plus secret possible. L'analyse et la planification les amènent parfois à rechercher la maximisation de leur investissement amenant l'entrepreneur à chercher quelqu'un qui paiera le prix de vente de son entreprise. Mais en général, la maximisation de leur exonération de gains en capital est plus importante.

Les « effectuateurs » (trajectoire effectuale) préfèrent avoir seulement une idée générale de leur objectif de sortie afin de se donner la possibilité de développer cet objectif en cours de route, selon les aléas de leur environnement. L'expérimentation fait partie de ce développement tout en orientant les choses selon leur préférence personnelle. Les informations recueillies iront aussi en ce sens afin d'alimenter la réflexion. L'adaptation et la flexibilité dont ils font preuve les caractérisent bien. De même, la notion de pertes acceptables, ou de compromis, est au cœur du profil effectual. Pour terminer, dans une logique



de création, ce sont des individus qui tendent à intégrer rapidement les repreneurs, développant parfois le plan de relève et le futur de l'entreprise avec eux.

Certains entrepreneurs n'ont pas démontré de prédominance significative lors de la comptabilisation des comportements observés. La trajectoire utilisée est alors qualifiée d'hybride. La prochaine section présente les comportements qui ont été identifiés en plus grand nombre au travers de nos cas d'entrepreneurs.

### **3.2 Les comportements dominants**

À partir des quatre grandes catégories d'indicateurs empiriques présentées, lesquelles définissent chaque logique décisionnelle, voici les principaux constats qui se dégagent de nos résultats.

Dans un premier temps, les résultats mettent en lumière que la base de l'action chez la majorité des dirigeants/cas est orientée vers les moyens qu'ils ont à leur disposition et l'expérimentation. Ce qui veut dire que les entrepreneurs définissent en majorité une vision approximative de ce qu'ils espèrent en ce qui concerne leur processus de sortie entrepreneuriale tout en laissant les détails assez ouverts pour parvenir à leur vision. Ce comportement a été observé chez neuf (9) cas sur quinze (15). Par exemple, les entrepreneurs pensaient à leur sortie depuis un moment. Ils étaient conscients de leur âge et avaient en tête qu'ils devraient commencer à travailler moins. Ils n'avaient cependant pas établi de date, d'âge limite ou d'objectif spécifique. Sans surprise, la plupart de nos participants ont démontré que leur prise de décision était souvent en fonction de préférences personnelles (14 cas sur 15). En effet, dans de nombreux cas, les entrepreneurs ont choisi les repreneurs qu'ils voulaient. Par exemple, les entrepreneurs avaient tous une préférence quant à la personne qu'ils voulaient pour leur succéder (leurs enfants, leurs employés ou les personnes qu'ils connaissaient). Finalement, nous observons aussi dans cette dimension, la cueillette d'information en participant à des activités sur le transfert d'entreprise afin d'alimenter leur réflexion (10 cas sur 15). Par exemple, les entrepreneurs ont assisté à des formations de courte durée, participé à des groupes d'affaires vivant un transfert ou à des réunions informelles avec des experts en qui ils avaient confiance.

Afin de parer aux imprévus, le développement d'un plan de relève formel, et/ou un plan stratégique formel qui inclut le transfert, semble privilégié par les dirigeants. Ce comportement s'apparentant à la perspective causale (l'évitement pour faire face aux contingences) a été constaté chez 8 entrepreneurs sur 15. De même, deux comportements, complémentaires, ont été observés dans la vision que l'entrepreneur a du risque et des ressources. Un premier faisant référence à l'effectuation : « est prêt à faire des sacrifices personnels pour assurer le bien-être de l'entreprise ». Par exemple, dans le cas 13, l'entrepreneur a estimé que son fils a beaucoup fait pour le développement de l'entreprise, il lui a donné une part (des actions) pour compenser cela. Il a également renoncé à sa place de président de l'entreprise après le transfert, non pas parce qu'il le voulait, mais parce que c'était la meilleure chose à faire pour la continuité de l'entreprise. Dans d'autres cas, on observe que l'entrepreneur accepte de diminuer son prix afin de faciliter la transaction. Ce type de comportement a été observé chez 8 cas sur 15. Le deuxième comportement qui ressort des résultats était prévisible puisqu'il fait référence au calcul et à l'évaluation des résultats. En effet, dans tous les cas, les dirigeants ont consulté leur comptable et fiscaliste afin de maximiser les avantages de l'exonération des gains en capital de la transaction.

Les dimensions plus causale de l'analyse et celle plus effectuale du partenariat et de l'engagement ressortent toutes les deux également dans nos résultats. En effet, l'intégration du/des repreneur/s dans l'entreprise en tant que futur/s propriétaire/s a été observé dans 10 cas sur 15. Par exemple, dans le cas 9, l'entrepreneur a initialement vendu 5% à ses employés clés afin de créer sa future équipe de relève créant ainsi un partenariat qui engageait ses repreneurs envers la reprise future de l'entreprise. Également, plus de la moitié des entrepreneurs participants (9/15) ont engagé des experts pour analyser et évaluer le potentiel des repreneurs. Ces résultats démontrent non seulement l'orientation que peut

prendre une décision de sortie, mais également qu'il existe une complémentarité entre la rationalité (l'analyse) et la subjectivité (l'expérimentation, l'intuition et la créativité).

### **3.3 Complémentarité des logiques causale et effectuale**

Les résultats de nos analyses semblent montrer que les dirigeants utilisent les deux logiques décisionnelles. Par exemple, plus le dirigeant semble incertain et cherche la meilleure façon de faire les choses (ex : cas 6 et 7), plus il organise la recherche d'informations en ce sens et fait appel à des externes pour l'aider à trouver la meilleure façon. Alors que d'autres vont plutôt aller chercher beaucoup d'information auprès de leur réseau et avec le temps, vont tenter de faire les choses à leur façon (ex. : cas 9 et 11). Il est évident que ces deux logiques sont utiles et nécessaires à l'entrepreneur qui décide de sortir de son entreprise et qu'une prédominance de style décisionnel aura aussi un impact sur le processus de transmission de l'entreprise.

Dans certains cas, il a été difficile d'établir une prédominance de trajectoire décisionnelle chez le dirigeant. En effet, il y avait très peu de différence dans le nombre de comportements de type effectual et causal (différence de 1 seulement). Par exemple, le dirigeant du cas 2 semble orienté vers les moyens et l'expérimentation, mais tend à formaliser sa sortie pour éviter les contingences et à privilégier l'analyse. Les entrepreneurs des cas 6 et 7 sont dans une période où la décision de sortie est prise (ils veulent transmettre l'entreprise), mais ne savent pas encore comment ils orienteront la concrétisation de leur choix (de repreneurs par exemple). Ils sont orientés vers un but précis et à la recherche de la meilleure façon de faire pour passer concrètement à l'action, tout en ayant des préférences personnelles qu'ils aimeraient intégrer dans leur planification.

En somme, les résultats montrent qu'un entrepreneur ne cherche pas uniquement à maximiser la vente de son entreprise lorsqu'il décide d'en sortir. Il est cependant surprenant de constater que les modèles et les processus proposés à ces entrepreneurs sortants visent essentiellement l'atteinte d'un prix de vente précis et une seule bonne façon pour y arriver. Le plus souvent la « bonne façon » est rationnelle, analytique et objective (causalité). Notre étude semble indiquer que les entrepreneurs manifestent en grande partie des comportements qui s'orientent surtout dans une logique subjective, intuitive et émotive (effectuation). Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne visent pas à récupérer leurs investissements, mais la pérennité de l'entreprise semble plus importante.

## **4. Discussion**

Dans cet article, nous nous sommes intéressés à la décision de sortir d'une entreprise dans un contexte de transmission/vente d'entreprise, une stratégie d'intendance. Pour comprendre ce phénomène, nous avons opérationnalisé des comportements/événements et identifié des trajectoires décisionnelles dominantes en utilisant les principes de causalité et d'effectuation. Nos résultats permettent des éclairages intéressants, tant du point de vue académique que managérial.

A priori, notre étude offre une contribution empirique intéressante en proposant une première opérationnalisation des comportements de sortie entrepreneuriale, dans un contexte de transmission (stratégie d'intendance). En effet, les études antérieures ayant opérationnalisé les comportements entrepreneuriaux se sont essentiellement intéressées à la création d'entreprise (Chandler et al., 2011; Fisher, 2012; Reymen et al., 2015). L'identification de comportements de sortie entrepreneuriale fournit une assise théorique sur laquelle d'autres recherches s'intéressent au phénomène de sortie pourront

s'appuyer. Cet exercice nous a permis également de valider trois trajectoires décisionnelles que peut prendre un entrepreneur sortant. Nos résultats montrent que les entrepreneurs, lorsqu'ils décident de sortir de leur entreprise par une stratégie d'intendance, tendent à utiliser une trajectoire effectuale afin de trouver des solutions adaptées à leurs préférences et désirs (de rester dans l'entreprise ou de transférer une partie du stress qu'ils vivent par exemple). Ce qui, de notre point de vue, est en décalage avec les modèles de transmission proposés qui sont surtout de nature causale et rationnelle. Nos résultats montrent qu'il existe d'autres modèles axés sur l'expérimentation pour faire face à l'incertitude qui accompagne un processus de sortie entrepreneuriale. Ceci mérite d'être encore plus explorés et mis de l'avant dans des recherches futures.

Nos résultats montrent également que les comportements rationnels, bien que présents dans une moindre mesure, ont leur place dans le processus de décision. Il s'avère toutefois qu'ils sont surtout utilisés dans une démarche visant l'atteinte d'objectifs spécifiques, la réduction de l'incertitude et la validation du choix de l'entrepreneur. La complémentarité des logiques décisionnelles causale et effectuale démontrée dans nos résultats va dans le même sens que les travaux de Sarasvathy (2001) et Reymen et al. (2015) : les entrepreneurs utilisent les deux formes de logiques, causale et effectuale, pour prendre des décisions.

D'un point de vue managérial, il serait important de considérer nos résultats lorsqu'il est question de sensibilisation, de formation et d'information auprès des dirigeants de PME en matière de transmission d'entreprise. Comme c'est encore trop souvent le cas dans les écoles de gestion, on prépare les entrepreneurs et dirigeants de PME à utiliser un processus rationnel. Plusieurs services spécialisés en transmission d'entreprise prônent cette approche, possiblement parce qu'ils sont habitués à gérer des mandats de façon séquentielle, ordonnée et surtout rationnelle. Les statistiques, souvent alarmistes, sont basées sur le fait que la planification formelle est gage de succès. Notre étude montre pourtant l'importance et la complémentarité des trajectoires décisionnelles afin de préparer les entrepreneurs à leur sortie par la transmission de leur entreprise. Ces trajectoires décisionnelles se dévoilent à l'étape de réflexion (qui précède tous processus de transmission) et peuvent orienter le type d'accompagnement dont aura besoin l'entrepreneur sortant. Le message qui doit être véhiculé auprès de l'entourage accompagnant les entrepreneurs sortant est qu'il est tout à fait normal que la décision de sortie évolue avec le temps et en fonction de certains facteurs dynamiques qui peuvent intervenir dans le processus. Les entrepreneurs qui utilisent une logique plutôt effectuale voudront garder le contrôle sur leur processus de sortie et surtout sur les décisions qu'ils devront prendre au regard de leur retrait éventuel. Il est alors essentiel d'accompagner l'entrepreneur dans son désir de garder son processus « ouvert » et de l'aider alors à voir les opportunités et scénarios potentiels. Des modèles inspirés du « lean » pourraient être intéressants à explorer comme méthode de sortie entrepreneuriale. En ce sens, l'expérimentation peut être une avenue à privilégier pour réfléchir à comment l'entrepreneur aimerait sortir de son entreprise.

Enfin, l'entrepreneur sortant aurait avantage à mieux réfléchir à sa sortie entrepreneuriale, à ses préférences et à ses motivations de sortie. Cette réflexion pourra orienter son processus de transmission ultérieurement.

En comprenant les comportements liés à cette décision, d'autres modèles doivent émerger et être mis de l'avant afin d'adapter le processus à « qui ils sont » et « comment ils décident », c'est-à-dire le plus souvent de façon effectuale, par expérimentation et intuition.

#### **4.1 Limites et opportunités de recherche**

Une des limites de cette communication est que les critères d'échantillonnage peuvent avoir orienté certains constats. En effet, les dirigeants de l'échantillon avaient tous la volonté d'assurer la pérennité de leur entreprise (critère d'échantillonnage). Ce désir de pérennité peut avoir prédisposé les dirigeants dans une logique plus effectuale où les compromis (pertes acceptables, adaptation, flexibilité) font intégralement partie de cette trajectoire décisionnelle. Cette limite pourrait constituer une avenue de recherche intéressante où la comparaison des comportements pourrait être réalisée en fonction du choix de différentes stratégies de sortie telles que les stratégies de récolte financière (vente publique et acquisition par un compétiteur) ou de cession volontaire (fermeture ou liquidation).

Bien que notre échantillon soit constitué d'entreprises de régions différentes, elles se retrouvent toutes dans le même pays, la même province, et dans des régions adjacentes. Une étude comparative de dirigeants de pays différents pourrait fournir un éclairage intéressant sur l'importance des facteurs culturels (qui font partie de l'identité de l'entrepreneur par exemple) dans la prise de décision ou mettre en exergue l'influence des ressources externes (programme d'aide, présence d'écosystème entrepreneurial par exemple).

De même, en nous concentrant sur l'identification de trajectoires décisionnelles, plusieurs éléments n'ont pas été considérés à leur plein potentiel créant ainsi des opportunités de recherche futures. Entre autres, la notion d'identité (« qui je suis » selon Sarasvathy) et son influence sur le processus décisionnel de sortie entrepreneuriale. En effet, Nielsen et Lassen (2012) ont démontré que la construction de l'identité est une partie active et intégrale du processus d'effectuation, et qu'elle influence fortement la manière dont l'entrepreneur agit et prend des décisions. Nous croyons que la notion d'identité est aussi présente dans une trajectoire plus causale de sortie entrepreneuriale. En ce sens, DeTienne et Chandler (2010) ont démontré que les entrepreneurs utilisant les processus causals sont plus enclins à considérer une vente publique pour sortir de leur entreprise. Ce qui semble logique dans une approche qui vise la maximisation des investissements.

#### **Conclusion**

À ce jour, peu de travaux tentent d'expliquer le processus de décision de sortie entrepreneuriale. Le travail présenté dans le cadre de cette communication s'inscrit dans une volonté de contribuer à enrichir ce courant. Notre communication fait état d'une étude de cas multiples basée sur quinze (15) cas de propriétaires-dirigeants qui ont choisi de transférer leur entreprise. En opérationnalisant des comportements de sortie, nous avons tenté d'illustrer les trajectoires décisionnelles en contexte de transmission, lesquelles peuvent être à dominance causale, effectuale ou hybride. Il demeure cependant, à la lumière de nos résultats, que la plupart des trajectoires décisionnelles des dirigeants de PME peuvent être qualifiées d'effectuales.

#### **Références**

Appelhoff, D., Mauer, R., Collewaert, V., & Brettel, M. (2016). The conflict potential of the entrepreneur's decision-making style in the entrepreneur-investor relationship. *International*

- Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 601-623. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-015-0357-4>
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur: Une approche par la théorie du deuil. *Revue Française de Gestion*, 35(194), 123-148.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00031-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1)
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Battisti, M., & Okamuro, H. (2010). *Selling, Passing on or Closing? Determinants of Entrepreneurial Intentions on Exit Modes*. Massey U. College of Business Research Paper Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1711336>
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152. doi: 10.1177/1468794107085301
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Cadioux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. (Thèse de doctorat), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Cadioux, L., & Brouard, F. (2010). *La transmission des PME. Perspectives et enjeux*. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Cadioux, L., & Deschamps, B. (2009). Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! *Revue internationale P.M.E.*, 22(3), 7-12.
- Cadioux, L., & Lorrain, J. (2004). Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? *Gestion*, 29(3), 120-128.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2011). Revolving Doors: Entrepreneurial Survival and Exit. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 367-372. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-011-0223-7>
- Cha, M.-S., & Bae, Z.-T. (2010). The entrepreneurial journey: From entrepreneurial intent to opportunity realization. *Journal of High Technology Management Research*, 21, 31-42.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Chattopadhyay, R., & Ghosh, A. K. (2008). Entrepreneurial Intention Model-Based Quantitative Approach to Estimate Entrepreneurial Success. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 1-21. doi: 10.1080/08276331.2008.10593410
- Cossette, P. (2013). *La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs : un bilan* Communication présentée à 8e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI), Fribourg (Suisse).
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Education*, 42(01), 086.
- DeTienne, D. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.05.004



- DeTienne, D., & Cardon, M. (2005). Entrepreneurial exit strategies: the impact of general and specific human capital. Working Paper, Colorado State University: Working Paper, Colorado State University.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2006). *Entrepreneurial exit as an important component of the entrepreneurial process: strategies and design*. Communication présentée à Babson College Entrepreneurship Research Conference, Bloomington.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351-374. doi: 10.1007/s11187-010-9284-5
- DeTienne, D., & Chandler, G. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), 1-13.
- DeTienne, D., McKelvie, A., & Chandler, G. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 37-59. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2006.10.008>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Diochon, M., Menzies, T. V., & Gasse, Y. (2007). From becoming to being: Measuring firm creation. *Journal of Enterprising Culture*, 15(01), 21-42.
- Drucker, P. F. (2002). Une décision efficace (M. d. Raigniac-Fraïssé, Trans.). In É. d'Organisation (Ed.), *La prise de décision* (pp. 236). Paris: Harvard Business Review Publishing Corporation.
- Fayolle, A. (2007). Entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte. (French). *Revue Française de Gestion*(170), 193-196.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x
- Fulford, M. D., Breshears, R. G., & Breshears, R. C. (2005). In it for the long haul?: succession planning within small entrepreneurial firms *The Entrepreneurial Executive*, 10, 53-63.
- Gabrielsson, J., & Politis, D. (2011). Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics*, 36(3), 281-298. doi: 10.1007/s11187-009-9217-3
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e édition ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-38.
- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2011). Entrepreneurial Beliefs and Intentions: A Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries. *International Journal of Business*, 16(4), 303-314.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783. doi: 10.2307/2393656

- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2016 du Global Entrepreneurship Monitor *GEM*. Trois-Rivières, QC (Canada): Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Golombeck, R., & Raknerud, A. (2012). Exit dynamics of start-up firms. Does profit matter? In S. Norway (Ed.), (pp. 1-53). Oslo.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi: 10.1177/1525822x05279903
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00361.x
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 447-471. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-010-0190-4>
- Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale: Modèle de réussite du processus successoral* : L'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hytti, U., Stenholm, P., & Peura, K. (2011). Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 561-580. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552551111158853>
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515.
- Karboul, I., & Zouaoui, S. K. (2013). La personnalité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(48), 89-104.
- Kocak, A., Morris, M. H., Buttar, H. M., & Cifci, S. (2010). Entrepreneurial exit and reentry: an exploratory study of turkish entrepreneurs *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 439-459. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S1084946710001658>
- Kuehn, K. W. (2008). Entrepreneurial intentions research: implications for entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 87-98.
- Langley, A. (1999). STRATEGIES FOR THEORIZING FROM PROCESS DATA. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. doi: 10.5465/AMR.1999.2553248
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*(1), 81-105.
- LeBreton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Leroy, H., Manigart, S., & Meuleman, M. (2010). The Planned Decision to Transfer an Entrepreneurial Company. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 7(1/2), 7-22.
- Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M., & Collewaert, V. (2015). Understanding the Continuation of Firm Activities when Entrepreneurs Exit their Firms: Using Theory of Planned Behavior. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 400-415.
- Leroy, H., Meuleman, M., & Manigart, S. (2007). *Drivers of exit processes: Differentiating between intentions and actions*. Communication présentée à Conference Name|, Conference Location|. Type retrieved rom URL

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). Designing Qualitative Research. In S. Publications (Ed.), (5th edition ed.). Thousand Oaks, CA.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi: 10.1002/smj.4250060306
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373-389. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>
- Parker, S. C., & van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46. doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.08.002
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 837-861. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x
- Pihie, Z. A. L. (2009). Entrepreneurship as a Career Choice: An Analysis of Entrepreneurial Self-Efficacy and Intention of University Students. *European Journal of Social Sciences*, 9(2), 338-349.
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 45-62.
- Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351-379. doi: 10.1002/sej.1201
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2016). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47(4), 595-606. doi: 10.1111/radm.12249
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Ronstadt, R. (1986). Exit, Stage Left: Why Entrepreneurs End Their Entrepreneurial Careers Before Retirement. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 323-323.
- Ryan, G., & Power, B. (2012). Small Business Transfer Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland. *Irish Journal of Management*, 31(2), 99-125.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2008). Effectuation and Over-Trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 727-737. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00250.x
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46. doi: 10.1177/0149206314541153
- Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. M. (2013). Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108.
- Wennberg, K. (2009). *Entrepreneurial exit*. (Doctoral Thesis), Stockholm School of Economics, Stockholm. (235129)

- Wennberg, K., & DeTienne, D. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4-16. doi: 10.1177/0266242613517126
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., & Cardon, M. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.001
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998. doi: 10.1002/smj.555
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

---

[1] Dans cette communication nous utilisons les termes « entrepreneur » et « dirigeant » indistinctement

[2] Dans certains articles sur la sortie, la vente d'une entreprise est opérationnalisée comme étant une vente par laquelle les activités de l'entreprise continuent après le départ du dirigeant (Leroy et al., 2015; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013; Wennberg et al., 2010)

[3] Comme ce dirigeant respectait la plupart des critères d'échantillonnage, nous avons décidé de l'inclure à nos données. Ce cas constitue également notre seul cas de transmission interne, une autre raison qui motive notre choix de le conserver dans notre échantillon.

[4] Le comité d'éthique a suggéré que ce soient les dirigeants qui désignent l'informateur.

---

[MJD1]R1 : Validité des « pluriels »

[MJD2]R2 : Formuler plus précisément l'objectif principal de la recherche.

[MJD3]R1 : Clarifier « la promesse » : point de vue exploratoire qui se traduit par la construction d'une grille de lecture des comportements de sortie.

[MJD4]R2 : Préciser ce que les cartes représentent exactement, quelles sortes de liens y sont montrés et surtout comment elles ont été élaborées ou tracées. Qui les a tracées ? Présenter l'un de ces cartes.

[MJD5]R1 : Les résultats manquent de complexité. Si exploratoire, démontrer plus de richesse, de complexité et de nuance dans la présentation des données.

[MJD6]R1 : devrait proposer des interprétations à la dimension effectuale du processus. Cela se couple-t-il à une explication psychologique, à des biais cognitifs, etc. ? Qu'apporte en retour ce travail à l'effectuation outre une validation ?

R2 : La discussion devrait être plus approfondies des résultats de la recherche et de ses contributions théoriques et managériales.