



Dans notre économie, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place de choix. Par exemple, un rapport récent du ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation (MDEIE, 2006) estimait qu'en 2003 : 70,3 % des entreprises québécoises procuraient du travail à moins de 5 employés, 19,5 % employaient entre 5 et 19 personnes, 5,8 % entre 20 et 50 et 3,2 % entre 50 et 200, assurant, dans la foulée, un peu plus de la moitié (54,1 %) des emplois pour l'ensemble des secteurs d'activité. Or, la plupart des PME ayant été fondées après les années 1960 (MDEIE, 2006), leurs propriétaires dirigeants doivent maintenant relever un nouveau défi, celui d'assurer la continuité d'entreprises qu'ils ont su mener de main de maître durant de nombreuses années¹.

La problématique de la transmission de l'entreprise n'est pas le lot des PME canadiennes et québécoises seulement. Au contraire. Il s'agit plutôt d'un phénomène répandu dans les pays industrialisés dans la mesure où tous ont à faire face à une pyramide des âges vieillissante des propriétaires dirigeants en poste susceptibles de passer la main de la direction et de la propriété de leur entreprise. À ce sujet, la Commission européenne (CE) estime qu'un tiers des entreprises faisant partie des pays membres aura fait l'objet d'une

-
1. Nous aimerions souligner que, parmi les entreprises créées au cours de ces années, plusieurs sont devenues de très grande taille. À titre d'exemple, nous pensons au Groupe Jean Coutu, qui a ouvert sa première pharmacie en 1969 ; à Couche-Tard, une chaîne d'alimentation qui a vu le jour en 1980 ; à Cascades, une entreprise qui a été créée en 1964 ; ou à d'autres firmes comme Quebecor ou Transcontinental, qui ont respectivement été fondées en 1965 et 1976 et qui figurent toutes parmi les 500 plus grandes entreprises du Québec.

transmission entre 2003 et 2013. De leur rapport déposé en 2006, notons l'Italie, qui évalue à 40 % le nombre d'entreprises qui changeront de mains dans les dix prochaines années, et l'Autriche, qui estime à 23 % le nombre de transmissions entre 2004 et 2013 (CE, 2006). Fait intéressant, en France, c'est à 55 500 qu'on chiffre le nombre annuel des transmissions. Parmi celles-ci, 50 000 concernent des PME procurant de l'emploi à moins de 10 personnes, 5 000 entreprises emploient entre 10 à 50 salariés et 500 en ont entre 50 et 250 (OSEO, 2005). Bref, il est clair que la problématique de la transmission touche toutes les catégories de PME, tant les toutes petites que les plus grandes, et ce, tous secteurs d'activité confondus.

L'ampleur du phénomène, souvent principalement basé sur des données sociodémographiques, doit être considérée avec prudence, puisque, selon le récent rapport d'OSEO (2007) sur l'évolution des PME françaises, ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants en poste qui envisagent de transmettre leur entreprise. La décision de ces propriétaires dépendrait, entre autres, du secteur d'activité, de la taille et du niveau de rentabilité de leur entreprise. Pourtant, quelles que soient leurs particularités, certaines des PME existantes peuvent représenter de bonnes occasions d'affaires pour la nouvelle génération d'entrepreneurs, de plus en plus ouverte à la reprise d'entreprise. À preuve, voici ce que disait un jeune patron de 37 ans alors qu'il venait de se voir remettre un prix pour son dynamisme entrepreneurial : « *Je ne voulais pas créer mon entreprise à partir de zéro [...] Il faut de grands efforts et un temps fou pour atteindre 100 000 \$ de ventes, mais ce n'est pas difficile de passer de 100 000 \$ à 1 M \$* » (Froment, 2007, p. A10).

Dans une perspective économique, une transmission d'entreprise réussie présente des avantages allant au-delà du maintien des emplois et de la production des pays touchés par le phénomène. Selon les récents rapports et études consultés sur le sujet, les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions d'affaires pour l'ensemble de leur collectivité (Counot et Mulic, 2004 ; CCE, 2006 ; FCEI, 2005 ; Mandl, 2004 ; OSEO, 2005 ; Sambrook, 2005). Se préoccuper de la problématique de la transmission des PME est, par conséquent, nécessaire pour assurer la vitalité et la souplesse de notre tissu économique et social d'aujourd'hui et de demain. D'autant plus que, pour OSEO (2007, p. 18), « choisir de reprendre une entreprise assure un taux de pérennité plus fort que créer une entreprise entièrement nouvelle : parmi les entreprises créées en 2002, 77 % des reprises sont toujours en activité trois ans après, contre 67 % des créations pures ».

Même si, à court terme, les chances de survie des PME transmises sont meilleures que celles des créations pures (Counot et Mulic, 2004 ; OSEO, 2007), ce choix comporte son lot de particularités et de risques ne pouvant être passés sous silence. À ce chapitre, les résultats de l'étude d'OSEO (2005) menée auprès de plus de 3 000 PME françaises ayant vécu une transmission montrent qu'en moyenne le taux d'échec s'établit à 5 % après deux ans d'exploitation, à 13,5 % après quatre ans et à 21 % après six ans. Pour cet organisme, la fluctuation importante du taux d'échec observé entre la deuxième et la quatrième année d'activité trouverait son explication dans le fait que le nouvel entrepreneur doit réaliser des investissements, adopter de nouvelles orientations, embaucher des salariés, tout en devant rembourser la dette de reprise dans les premières années suivant la transmission. Il faut également tenir compte du fait que les nouveaux dirigeants placent souvent la totalité de leurs économies dans leur projet d'affaires, ne se laissant pas de disponibilités en cas de renflouement nécessaire de la trésorerie si les tendances de marché ne suivent les prévisions financières du plan d'affaires. Mais, avant d'entrer dans le vif du sujet, voyons brièvement quelques concepts et enjeux liés à la problématique qui nous intéresse.

1. LA DÉFINITION DE LA TRANSMISSION

Dans le contexte nous concernant, la transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission), de même que par le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise. Notons que, de notre point de vue, la transmission découle d'un processus pouvant s'échelonner entre le moment où les protagonistes (prédécesseur/cédant ou successeur/repreneur) commencent à réfléchir à leur projet de transmission ou de reprise et celui où la direction et la propriété de la PME sont officiellement transférés au successeur/repreneur et au cours duquel sont interpellées diverses catégories d'acteurs des environnements interne et externe de cette même entreprise.

La transmission de toute entreprise inclut implicitement le concept de « reprise », qui représente, pour un nouvel entrepreneur, un moyen d'accès à la direction et à la propriété d'une entreprise déjà

existante. Lorsque nous parlons de reprise, la dynamique de la transmission est, par conséquent, abordée dans la perspective du successeur/repreneur. Les cas de figure en matière de reprise sont nombreux, selon les secteurs d'activité, la santé financière de l'entreprise reprise (saine ou en difficulté) et les modalités du rachat (héritage, location-gérance, rachat de titres, rachat de fonds, rachat d'actifs). Aussi, d'une façon générale, nous comprenons que la reprise représente aussi un processus qui, par le biais d'une opération de rachat de la part du successeur/repreneur, aboutit à la continuité de la PME, qu'elle soit en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques et commerciales).