

**Pierre Hugron**  
**Stéphane Boiteux**  
**HEC. Montréal**

## **LA PME FAMILIALE MONDIALE : CONSEQUENCES SUR LA RELÈVE**

### **Introduction :**

La globalisation des marchés oblige désormais les PME à s'adapter à de nouvelles exigences en terme de compétitivité et de flexibilité pour répondre aux changements structuraux que vit notre société contemporaine. (Ghoshal, Arnzen, Brownfield, 1992; Keys, Wolfe, 1988; McMillen, Boyatzis, Swartz, 1994; Rosen, 1987; Raelin, 1994)\*.

La PME familiale n'échappe pas à cette réalité. Son idiosyncrasie et les caractéristiques qui lui sont propres composent un contexte interne influençant la nature des habiletés et des connaissances (Gibb, ISBJ 15-3) des membres de la famille qui y travaillent. Chaque contexte a son propre processus d'activités de création de connaissance (Nonaka, 1994). Chaque contexte ayant son propre processus d'activités de création de connaissance (Nonaka, 1994) et le mode d'expression des habiletés étant influencé par la spécificité des situations qui les mobilisent (Gibb, ISBJ 15-3), nous avons cherché à savoir s'il existait une influence du contexte de globalisation sur le niveau de formation des successeurs dans la PME familiale.

Cet article s'intéresse aux composantes de la transition entre la première et la deuxième génération. Nous nous intéressons plus spécifiquement aux transformations des compétences et du lien de confiance établi entre le prédécesseur et le successeur que ce passage exige.

### **Hypothèse :**

Le contexte d'usage influence la nature des compétences et des habiletés d'un individu. Dans une situation de mondialisation vécue par une PME familiale, les connaissances et les habiletés que doit maîtriser le successeur sont donc spécifiques au contexte interne et au contexte externe.

### **Méthodologie et objectifs :**

Nous nous sommes intéressés à découvrir les déclencheurs ou les pré-requis exigés par le prédécesseur pour qu'il permette à son successeur d'œuvrer, pour l'entreprise familiale, sur la scène internationale. Notre étude exploratoire concerne un échantillon de trente PME familiales extrait de la banque de données du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal. Toutes ces entreprises ont été sélectionnées selon deux critères. Le premier concerne la présence au sein de l'entreprise de deux générations. C'est-à-dire que sont actifs dans l'entreprise un successeur et un prédécesseur<sup>1</sup>. Le terme prédécesseur qualifie l'individu le plus âgé, qui prévoit quitter ses fonctions dans l'entreprise au profit d'un descendant, que nous appelons successeur. Le second critère est bien entendu que la PME interrogée commerce avec des clients étrangers ou encore achète de fournisseurs autres que nationaux.

---

<sup>1</sup> Il est entendu que prédécesseur et successeur sont des termes génériques qui peuvent qualifier des hommes ou des femmes.

La méthode de recherche utilisée se décompose en deux étapes. La première fut la rédaction d'un guide pour les entretiens téléphoniques. Ce guide comprend quatorze *items*. Sa première section permet de qualifier l'interlocuteur, le nombre d'années depuis le début de son activité internationale régulière ; l'origine de la décision d'œuvrer à l'international ; les facteurs de succès d'une activité internationale. La deuxième section permet de qualifier si l'interrogé perçoit un niveau de risque plus élevé lorsqu'il fait affaires sur la scène internationale que sur son marché national ou local. La troisième section a pour objectif de définir la nature de l'impact de l'activité internationale sur les exigences de formation des successeurs. Les thématiques questionnées sont : la confiance, le niveau de formation, l'expérience, l'encadrement. La dernière section de ce guide interroge les valeurs familiales.

La seconde étape fut celle des entretiens téléphoniques. Chaque entretien a eu une durée variant entre vingt et trente minutes. Le guide servait de canevas à la discussion. Les contenus des entretiens furent consignés pour ensuite faire l'objet d'une analyse de contenu. Le contenu des textes ainsi obtenus a été qualifié en fonction de deux thématiques : la confiance et la compétence. Chaque texte d'entretien a ainsi été rapproché de l'ensemble de l'échantillon. Des conclusions préliminaires ont ensuite été formulées. Cet article présente les résultats de cette recherche exploratoire.

### **Les compétences exigées par le contexte externe :**

Les turbulences propres et caractéristiques des marchés mondiaux nécessitent indubitablement une nouvelle appréhension du risque, fortement lié aux habiletés et aux compétences. L'intensification de la concurrence rend les prédécesseurs plus exigeants vis à vis de leurs successeurs. Ces derniers doivent faire preuve d'une plus grande maîtrise des processus de gestion propres au nouveau contexte de concurrence.

Le fait de faire affaires avec des clients ou des fournisseurs étrangers exige des critères particuliers que se doivent de maîtriser les PME familiales. Essentiellement d'ordre technique, ces caractéristiques concernent le niveau de qualité de l'appareil de production. La qualité des produits et des services offerts est le principal critère évoqué par les prédécesseurs interrogés. Il s'agit pour ces derniers d'être capables de maîtriser les dimensions d'ordre opérationnel. Lorsque le risque de faire affaires sur un autre marché que le marché national est perçu élevé, le prédécesseur s'assure que son successeur maîtrise suffisamment d'outils et dispose de suffisamment de connaissances pour régler les problèmes éventuels liés à la dimension production ou logistique (délais de livraison, sécurité des moyens de transports,...). Le contexte mondial engendre un niveau de prudence qui impose une parfaite maîtrise des techniques visant à développer et à assurer un niveau de qualité constant ou en perpétuelle amélioration. La nécessité d'obtenir les certifications ISO est un des moyens possibles visant à limiter le niveau de risque perçu. Ce risque perçu est principalement de nature financière. Globalement, les processus envisagés pour limiter les erreurs dont les conséquences sont d'ordre pécuniaire, sont une augmentation du niveau

de contrôle et de vérification. Le risque lié à la dimension internationale n'est réduit que par la mise en place de processus de contrôle. Ce risque réel diminue lorsque des procédures de contrôle et de vérification sont mises en place. Les successeurs doivent donc travailler en prenant un maximum de précautions.

Collecter de l'information pertinente sur la nature des marchés et des clients approchés est une des précautions à prendre pour œuvrer dans de bonnes conditions sur la scène internationale. La capacité de se maintenir au courant et d'être capable de suivre et de s'adapter au marché visé, voire de créer de nouveaux marchés, fait partie des compétences que doivent maîtriser les successeurs des PME familiales qui composent notre échantillon. Les prédécesseurs exigent qu'ils connaissent leur marché et leurs interlocuteurs. Cette exigence de compétences diminue avec l'habitude, c'est-à-dire avec l'expérience accumulée par le successeur. Cette expérience est aussi le gage de la confiance que lui porte le prédécesseur. C'est pourquoi la seule formation que ce dernier valorise est celle qui permettrait de réduire la durée de l'expérience et donc le temps nécessaire à l'élaboration du lien de confiance qu'il accorde à son successeur.

La formation académique n'est pas perçue comme une garantie de compétence. Dans le seul cas étudié où la formation universitaire en gestion est valorisée, le prédécesseur à lui aussi suivi une formation en administration des affaires. Il serait imprudent de tirer de ce constat des conclusions hâtives. En effet car dans deux autres cas analysés le prédécesseur a obtenu un diplôme en gestion mais n'exige pas de la part de ses successeurs de niveau académique particulier. La typologie des moyens qui permettent de développer les compétences des successeurs relevée par Christman, Chua et Sharma (1997), présente l'éducation, l'expérience dans l'entreprise familiale, l'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale et les performances antérieures. Notre analyse se concentre sur la notion d'expérience au sein de la PME familiale et présente sa contribution dans l'élaboration du lien de confiance qu'accorde les prédécesseurs de notre échantillon à leurs successeurs dans un contexte de globalisation.

### **Un lien de confiance essentiel :**

La confiance est l'exigence qui caractérise le passage de l'indépendance à l'autonomie. L'indépendance est la caractéristique du prédécesseur dans le contexte interne et l'autonomie qualifie sa prise de décisions dans le contexte externe. La dimension contrôle exercée par le prédécesseur se manifeste par l'action de juger si son successeur est prêt à œuvrer sur les marchés internationaux. Lorsque le niveau de confiance est élevé, l'action internationale n'est pas perçue plus risquée que l'action au niveau national. La confiance est une réminiscence des valeurs familiales (contexte interne). Il existe une forte dépendance entre ces valeurs et la dimension confiance accordée par le prédécesseur à ses successeurs. L'autonomie est la résultante caractéristique de l'établissement du lien de confiance. L'indépendance d'idée (Kantor, 1988) et l'importance de la transmission des valeurs propres au fondateur et à la famille, à la génération suivante est un gage de réussite du processus successoral (Kao, 1991) mais apparaît également comme condition au passage du contexte interne au contexte externe. L'influence des parents a été démontrée par Russel et Knight (1991). Les valeurs affectent donc les comportements (Gibb, 1994) et l'état d'esprit (Petrorius, 1996) du successeur. Pour limiter la durée de l'étape de transition entre l'interne et ce que nous

qualifions d'externe, le prédécesseur plonge ses successeurs dans l'action tout en leur apportant le support nécessaire.

Ce support prend principalement la forme d'un *droit à l'erreur*. Sans erreur, l'expérience n'est pas supposée possible. Le passage de l'indépendance à l'autonomie est donc en partie conditionné par la possibilité qu'a le successeur de faire ses preuves dans le contexte interne avant de se lancer dans le contexte externe. La famille (le contexte interne) sert de lieu d'échange et de réflexion, de lieu où le successeur peut obtenir des réponses aux questions qu'il se pose. Ne pas refuser un travail qui exige du temps et le faire efficacement sont les deux valeurs familiales fortement présentes dans les cas étudiés. Combinées, elles permettent d'atteindre le niveau d'autonomie exigé et donc de dépasser le cadre du contexte interne pour se situer légitimement dans le contexte externe.

### **L'intégration des dimensions compétence et confiance :**

L'unité et l'homogénéité du contexte interne s'opposent à la variété et à la turbulence qui caractérisent le contexte externe. Le successeur doit donc faire preuve d'une capacité à s'adapter aux changements et développer des compétences à apprendre et à solutionner les problèmes en temps réel. Il s'agit ici de ce que Gibb (1994) nomme « appropriate competencies ». Plus le niveau d'instabilité perçue du contexte externe est grand, plus le prédécesseur maintiendra un contrôle accru car l'erreur est plus coûteuse dans le contexte externe. Les prédécesseurs qualifient ce contrôle de suivi et d'encadrement personnel. Tout en déléguant graduellement ses responsabilités, le prédécesseur s'assure que son successeur dispose d'une autonomie mesurée l'amenant à un niveau de responsabilité tel qu'il pourra être en mesure de juger s'il est prêt ou non à agir seul. Le successeur doit apprendre de ses actions, de ses découvertes et de ses interactions (Gibb, 1994), mais aussi de ses expériences et de l'observation de ses pairs. Les critères sur lesquels porte ce jugement ne sont pas d'ordre technique mais relèvent des qualités humaines du successeur. Comme l'indique un des prédécesseurs interrogés, «c'est le candidat à la succession qui compte, pas son diplôme », ce qui implique le développement d'une capacité d'analyse. Cette capacité d'analyse est en grande partie acquise par l'expérience, tout comme l'intuition, c'est-à-dire le développement de la manière de penser (Filion, 1994).

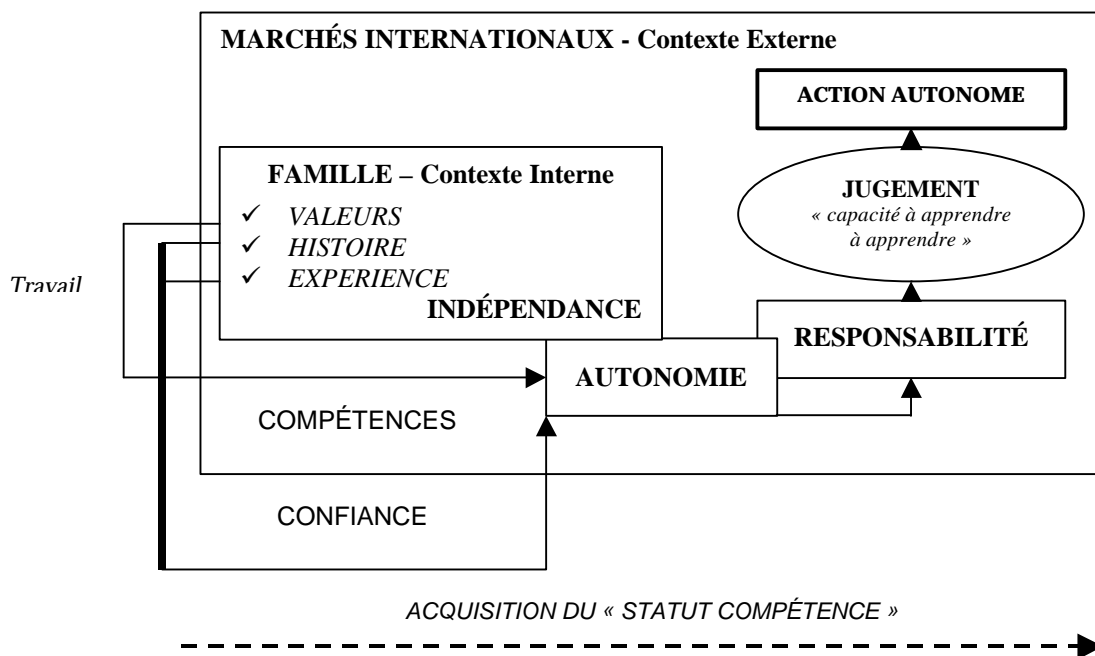
### **L'expérience ou le diplôme sont-ils des garants de la compétence?**

La compétence s'appuie sur un code et ne relève pas du domaine du vrai, mais de celui du juste (Reboul, 1980). Elle intègre donc les valeurs familiales et l'aptitude au changement et à l'intelligence pratique. Ces deux aptitudes ne se sont construites que par l'expérience vécue au sein de l'entreprise familiale. La compétence, bien qu'imprévisible, n'est pas le fruit du hasard mais résulte d'une démarche cohérente et adaptée (Reboul, 1980) à la fois au contexte interne et au contexte externe. Elle se situe dans l'interaction des deux niveaux, dans ce que certains auteurs nomment la capacité d'apprendre à apprendre (Bateson, 1972 ; Morgan et Ramirez, 1983). L'expérience au sein du contexte interne (la famille) a pour fonction l'acquisition d'un savoir-faire, de connaissances, des valeurs propres et spécifiques à la

famille, d'une culture, d'une identité et d'un statut. L'acquisition de ce statut est le stade ultime de la reconnaissance par le prédécesseur de l'acquisition des compétences par son successeur qu'il juge nécessaires pour que ce dernier agisse dans le contexte externe.

Ce statut, implicite, n'est pas lié à un diplôme. Il relève de l'intelligence pratique (montrer-voir) ou métis, plus que de l'intelligence discursive (expliquer, savoir). Ce statut ne sera attribué par le prédécesseur à son successeur que si leur relation n'est pas affectée par les divergences d'appréhension et de conception entre les différentes générations. Passer d'un rapport de père (où l'autre reste dans son univers) à un rapport de pair (Gagnepain, 1982), est tout le pari didactique de tout rapport de générations. Dans ce rapport didactique qui s'instaure, il ne s'agit pas simplement de délégation, mais également d'une forme d'abstraction momentanée d'un rôle social ou d'une capacité sociale. J. Gagnepain (1982) a désigné ce concept par le terme de curatelle. Les problèmes de communication peuvent donc rapidement apparaître, reposant essentiellement sur une distorsion des composantes des cadres de référence de chacun des locuteurs en présence. La principale solution, élaborée par les prédécesseurs interrogés, pour éviter ces conflits et rendre chaque contribution profitable pour l'entreprise est de repsecter les frontières du champ d'action de chacun. Ainsi, une fois le lien de confiance établi et le « statut de compétences » (voir figure 1) accordé par le prédécesseur à son successeur, chacun agit dans un des deux contextes (interne ou externe) de façon autonome. De ce fait, les conditions d'action étant particulières au contexte dans lequel elles s'élaborent, elles dépassent alors les frictions que peuvent engendrer la délégation mais surtout la transformation inévitable du rôle social du prédécesseur.

Figure 1.



Nous avons donc observé au cours de cette recherche exploratoire que tout comme l'indique Barbier (1996) « l'acte de travail devient acte de formation lorsqu'il s'accompagne d'une

activité d'analyse, d'étude ou de recherche sur lui-même<sup>2</sup> ». Des trois types de savoir que Brabier présente (savoir de routines, savoir de méthodes -ou savoir procéduraux- et savoir d'action), le savoir d'action, contextualisé, est celui que les prédécesseurs cherchent à faire acquérir à leurs successeurs dans un contexte de globalisation.

C'est pourquoi cette démarche ne peut s'inscrire que dans l'expérience. La formation au savoir pratique et en action est beaucoup plus difficile que la formation au savoir théorique car elle repose sur l'activité elle-même. Elle est donc consommatrice de temps puisqu'elle s'inscrit dans une démarche linéaire et non dans un processus de sauts successifs.

## **Perspectives :**

Notre étude a mis en relief la pertinence de mobiliser le concept d' "action learning" dans l'explication du passage du successeur, d'une activité concentrée dans l'entreprise familiale, à une activité qui intègre la dimension internationale. Il sera donc maintenant intéressant de poursuivre cette recherche pour distinguer les composantes du processus successoral dans la PME familiale œuvrant dans un contexte turbulent. Les dimensions confiance et compétence et leur intégration s'intègrent à la structure du système holographique présenté par Morgan et Ramirez (1983). Apprendre de son expérience mais aussi de ses actions est la démarche qui doit être mise en œuvre pour que justement s'intègrent confiance et compétence. Toute formation académique sans contact avec la réalité d'action n'apporte pas de réponse à ce que cherchent les prédécesseurs que nous avons interrogés.

Nous avons particulièrement insisté sur l'expérience acquise par le successeur comme gage légitime de son droit de « passage » du contexte interne au contexte externe. Ainsi, ce « savoir tacite » qui s'acquiert par l'expérience (Wagner, 1985) est ici aussi contextuel (Kerr, 1995) et se compose d'éléments cognitifs et techniques (Polanyi, 1963) spécifiques. Les éléments cognitifs que nous avons analysés au cours de cette recherche exploratoire relèvent de modèles mentaux issus du contexte interne et les éléments techniques s'apparentent au savoir-faire. Ce savoir-faire correspond aux habiletés qui s'appliquent au contexte spécifique qu'est celui de la mondialisation.

## **Conclusion :**

Nous avons posé l'hypothèse selon laquelle l'intégration du contexte interne -les dynamiques propres à la PME familiale- au contexte externe particulier -le fait de faire affaires sur des marchés étrangers- pouvait influencer les exigences des prédécesseurs envers le niveau de formation de leurs successeurs. Notre recherche exploratoire a mis en évidence certaines dimensions :

1. Le passage du contexte interne au contexte externe est conditionné par une combinaison entre un niveau de compétence et un niveau de confiance entre le prédécesseur et son successeur.

---

<sup>2</sup> Barbier, J.M. (1996), Savoirs théoriques et savoirs d'action, Paris: PUF Pédagogie d'aujourd'hui.p.3.

2. Cette combinaison n'est réalisée que lorsque le successeur a acquis suffisamment d'expérience dans l'entreprise familiale pour pouvoir être jugé apte à agir dans le contexte externe.
3. Les critères de jugement propres au prédécesseur relèvent à la fois du niveau de responsabilité et d'autonomie atteint par le successeur, mais aussi de sa capacité à discerner et à agir dans des situations imprévues.
4. Le niveau de formation académique des successeurs n'est pas garant d'une intégration réussie entre le niveau de compétence et le niveau de confiance. La clé de cette intégration semble davantage être l'expérience au sein de l'entreprise familiale.

Bien entendu, cette recherche se voulant exploratoire et s'étant déroulée sur un nombre restreint de cas, ne permet pas de tirer des conclusions hâtives quant au lien de passage entre le contexte interne et le contexte externe spécifique choisi. Cependant, il nous apparaît intéressant de constater que certaines questions peuvent être posées quant à la nature des formations délivrées en entrepreneurship et en relève d'entreprises familiales et à l'intégration des dimensions tacites du savoir, issues de l'expérience. Notre analyse confirme l'intérêt que présente un questionnement en profondeur des contenus et des structures des programmes de formation dans l'enseignement supérieur en gestion de la PME.

## **Bibliographie :**

- Barbier, J.M. (1996), Savoirs théoriques et savoirs d'action, Paris: PUF Pédagogie d'aujourd'hui.
- Chrisman, J.J; Chua, J.H; Sharma, P. (1998), Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study, Family Business Review, vol.11, No.1, march, pp.19-34.
- Filion, L.J. (1994), Ten Steps to Entrepreneurial Teaching, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.11, No.3, apr/jun, pp.68-78.
- Gagnepain, J. (1982), Du vouloir dire. Traité d'épistémologie des sciences humaines, tome 1 : Du signes, de l'outil, Paris: Pergamon Press.
- Ghoshal, S; Arnzen, B; Brownfield, S. (1992), A Learning Alliance between Business and Business Schools : Executive Education as a Platform for Partnership, California Management Review, vol.35, No.1, fall, pp.50-67.
- Gibb, A.A. (1997), Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation, International Small Business Journal, vol.15, No.3, apr/jun, pp.13-29.
- Kantor, J. (1988), Can Entrepreneurship be Taught? : a Canadian Experiment, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.5, No.4, spring, pp.12-19.
- Kao, R.W.Y. (1991), Editorial : Some Thoughts on Entrepreneurship Education, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.18, No.3, apr/jun, pp.3-4.
- Ker, M. (1995), Tacit Knowledge as a Predictor of Managerial Success : A Field Study, Canadian Journal of Behavioural Science, vol.27, No.1. pp.36-51.
- Keys, B; Wolfe, J. (1988), Management Education and Development : Current Issues and Emerging Trends, Journal of Management, vol.14, No.2, pp.205.
- McMillen, M.C; Boyatzis, R; Swartz, L. (1994), Contextual Integration of Knowledge, Experience and Action Learning for Management Education, Management Learning, vol.25, No.2, pp.215-229.
- Morgan, G; Ramirez, R. (1983), Action Learning : A Holographic Metaphor for Guiding Social Change, Human Relations, vol.37, No.1, pp.1-28.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, vol.5, No.1, fev, pp.14-37.
- Petrorius, J.B. (1996), Perceptions and Expectations on Entrepreneurship Courses 1995, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.13, No.1, spring, pp.72-78.
- Polanyi, M. (1966), The Tacit Dimension, New-York: Double Day.
- Raelin, J.A. (1994), Whither Management Education? Professional Education, Action Learning and Beyond, Management Learning, vol.25, No.2, pp.301-317.
- Reboul, O. (1980), Qu'est-ce qu'apprendre, Paris: PUF l'Éducateur
- Rosen, M. (1987), Critical Administrative Scholarship, Praxis and the Academic Workplace, Journal of Management, vol.13, No.2, pp.573-586.
- Russel, Dr; Knight, M. (1991), A Proposed Approach to Teaching Entrepreneurship, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.9, No.1, oct/dec, pp.43-53.
- Wagner, R.K, Sternberg, R.J. (1985), Practical Intelligence in Real-World Pursuits : The Role of Tacit Knowledge, Journal of Personality and Social Psychology, vol.49, No.2, pp.436-458.