



La succession dans la PME familiale : par intérêt et par passion !

Lucie Bégin
Haute école de gestion de Genève
Suisse

lucie.begin@hesge.ch

Résumé

Dans le contexte de la succession à la direction des PME familiales, en Suisse romande, nous avons mené une recherche exploratoire sur les motivations et les freins à la relève, tels que les perçoivent les successeurs. Après avoir présenté notre démarche et nos résultats, nous relierons ceux-ci au modèle des bases de l'engagement envers l'EF, développé par Sharma et Irving (2005) à partir de la littérature sur l'engagement organisationnel. Cette démarche permet d'une part, de faire ressortir un profil dominant de successeur dont l'implication envers l'EF serait ancrée surtout dans la base du désir et, d'autre part, de poser les premiers jalons d'une validation de ce modèle théorique.

Introduction

Que l'on soit au Canada, aux États-Unis ou en Europe, la question de la pérennité des entreprises familiales (EF) lors du retrait du dirigeant est préoccupante. En Suisse, d'après le Center for Family Business de l'Université de St-Gall, d'ici 5 ans, près d'une entreprise sur cinq (18,5%) sera confrontée au départ de son dirigeant actuel et au défi d'assurer la transmission de l'entreprise à un successeur ou un repreneur éventuel (Fueglistaller et Halter, 2005). Sur le bassin lémanique, cela équivaut à environ 9 000 PME familiales qui feront face au défi de changer de dirigeant, du moins pour celles qui auront trouvé un successeur dans la famille ou, à défaut, un repreneur sérieux pour la racheter.

Compte tenu de l'importance que revêt la succession pour la pérennité de l'entreprise, on s'attend donc à ce que le dirigeant/propriétaire planifie longtemps à l'avance sa transmission à la génération suivante, afin d'en réduire les risques et de préparer adéquatement la relève à la tâche qui l'attend. Dans les faits, et pour de multiples raisons, diverses études ont montré que très souvent, les dirigeants d'EF négligent de planifier leur départ ou retardent le moment d'en enclencher le processus (Lansberg, 1988 ; Lambrecht, 2005). Malgré cela, la plupart des propriétaires-dirigeants d'EF expriment le souhait de voir leurs enfants reprendre le flambeau et leur succéder à la tête de l'entreprise familiale (Stavrou et Swiercz, 1998). Cela semble être le cas en Suisse où l'enquête menée en 2001 par l'IMD-LODH auprès de 180 entreprises (50 à 500 employés) révèle que 80% des dirigeants d'EF souhaitent que leur entreprise demeure dans les mains familiales bien que 30% d'entre eux déplorent le désintérêt de leurs enfants vis-à-vis de la reprise (Schwass et Lombard, 2002).

Si le dirigeant joue un rôle de premier plan dans le processus de transmission de l'EF et dans le choix de son successeur, n'en reste pas moins que la concrétisation de ses vœux en matière de transmission intrafamiliale demeure tributaire des motivations et intentions du successeur pressenti par rapport à cette éventualité. En effet, la succession à la direction de l'EF engageant durablement l'avenir du successeur, il importe de connaître son point de vue sur le sujet et de comprendre la nature de ses motivations et des freins qu'il perçoit face à la reprise de l'EF. Dans cette optique, nous avons mené une étude sur les motivations des successeurs (seconde génération et plus) à rejoindre et éventuellement reprendre l'EF, en nous intéressant principalement aux PME familiales (10 à 249 employés) de Suisse Romande. Après avoir effectué une revue de la littérature sur les motivations à la reprise, du point de vue du successeur, nous présentons ici la démarche méthodologique suivie ainsi que les faits saillants de cette étude. Par la suite, nous reconsidérons nos résultats à partir du modèle théorique de Sharma et Irving (2005) sur les différentes bases de l'engagement organisationnel. Nos conclusions sont discutées à la lumière de la littérature.

1. Motivations des successeurs à la relève des entreprises familiales

Selon Sharma (2004), la recherche sur les entreprises familiales est encore à un stade pré-paradigmatique comme l'atteste notamment le fait qu'il n'y a toujours pas de consensus sur la manière de définir les EF et de les différencier des entreprises non-familiales. Au sein de ce champ en émergence, le thème de la succession occupe une place de choix, comptant pour près de 20% de tous les travaux publiés (Bird et *al.*, 2002). La complexité de cette problématique et l'ampleur de ses ramifications font que l'on est encore loin de disposer d'un modèle intégrateur recouvrant toutes les dimensions du processus, bien que des efforts aient été récemment faits en ce sens (Le Breton-Miller et *al.*, 2004 ; Lambrecht, 2005 ; Venter et

al., 2005). Ainsi, différents aspects du processus de succession ont été étudiés, par exemple, le choix du successeur et les attributs que le prédécesseur souhaite retrouver chez celui-ci (Chrisman et *al.*, 1998), les facteurs qui peuvent affecter la réussite du processus de succession (Venter et *al.*, 2003 ; Cabrera-Suárez, 2005), les stratégies d'entrée du successeur (Barach et *al.*, 1988), les différents rôles endossés par le prédécesseur et le successeur, à chacune des étapes du processus de succession (Handler, 1990 ; Cadieux et Lorrain, 2004), les éléments susceptibles d'influencer la satisfaction retirée de l'expérience de succession (Handler, 1992) ou encore, l'influence du genre dans le choix du successeur (García-Álvarez, 2002). Cependant, la majeure partie de ces travaux adopte le point de vue du dirigeant-proprétaire ou prédécesseur. Or, comme le rappelle Handler (1992), on ne peut pas supposer que les motivations, désirs et préoccupations des successeurs soient les mêmes que ceux du fondateur/dirigeant tout comme on ne peut pas traiter leurs aspirations comme si elles étaient secondaires par rapport à celles de leur prédécesseur.

Birley (1986) a été la première à se pencher sur les intentions et motivations des successeurs potentiels vis-à-vis de l'EF. Interrogeant des étudiants en dernière année universitaire (études en gestion), cette auteure a montré qu'une forte proportion des successeurs potentiels de 2^{ème} génération n'envisageait tout simplement pas de rejoindre l'entreprise de leurs parents, ni immédiatement après leurs études, ni sur un horizon de 5 ans après la fin de celles-ci. Bien que portant sur un petit échantillon (61 successeurs potentiels), cette étude a permis de montrer qu'il ne fallait pas prendre pour acquis que les intentions des successeurs potentiels correspondraient aux espoirs que leurs parents pouvaient entretenir vis-à-vis d'eux et de leur avenir.

Des résultats similaires ont été obtenus par Stavrou (1999), sur un groupe de 153 étudiants universitaires (de 18 à 28 ans), tranche d'âge correspondant au moment où les héritiers décident de leur avenir professionnel par rapport à l'EF (Handler, 1992). À l'instar de Birley (1986), Stavrou constate que les enfants aux études ne veulent pas forcément prendre la relève de leurs parents dans l'EF, pas plus qu'ils ne se sentent obligés de le faire. Au demeurant, 20% de ces successeurs potentiels n'envisageaient tout simplement pas de travailler un jour dans l'EF, principalement parce qu'ils avaient d'autres projets de carrière ou qu'ils pensaient trouver des emplois plus stimulants sur le marché du travail.

Dans le même ordre d'idées, Stavrou et Swiercz (1998) ont documenté auprès de 132 successeurs potentiels, les raisons de joindre ou de ne pas joindre l'EF. Semblables à ceux de Birley (1986) et Handler (1992) au niveau des faibles taux d'intention de rejoindre l'entreprise des parents, leurs résultats montrent aussi que les conditions difficiles prévalant sur le marché de l'emploi peuvent influencer favorablement les intentions de rejoindre l'EF qui apparaît alors comme une alternative de secours, en cas de difficulté.

De leur côté, les travaux sur les motivations des filles à l'égard de la reprise de l'EF ont mis en évidence la présence de motivations telles que de bénéficier d'horaires plus flexibles, avoir plus d'argent, continuer l'héritage familial et le transmettre à leurs propres enfants, prendre soin des parents et aimer le style de vie (Dumas et *al.*, 1995 ; Vera et Dean, 2005). D'autres études ont abordé la relation entre la fille et le père et montré que les filles seraient des « successeurs invisibles » aux yeux de leurs parents (Dumas, 1989) sauf lorsqu'il n'y a pas de descendants mâles ou que ces derniers ont refusé de prendre la relève (García-Álvarez et *al.*, 2002).

Pour succinct qu'il soit, ce survol de la littérature montre bien que la recherche sur les motivations des successeurs à reprendre l'EF est encore peu développée, très éparse dans les dimensions qu'elle touche et dépourvue d'un cadre conceptuel commun permettant d'intégrer les diverses contributions. De plus, comme ces études ont souvent été menées dans des contextes nationaux précis, leurs résultats ne s'appliquent pas nécessairement dans d'autres pays parce que des facteurs culturels peuvent intervenir dans les attitudes vis-à-vis de la reprise de l'EF (Birley, 2002), notamment selon que l'on se situe dans une société plus ou moins traditionaliste ou patriarcale. En d'autres termes, bien que les motivations à la reprise puissent receler une dimension relativement universelle, l'influence ou le poids de celles-ci dans la décision de rejoindre et de reprendre l'EF peut varier suivant le contexte et les valeurs culturelles considérés. De ce fait, nous avons voulu explorer les motivations et freins à la relève, du point de vue du successeur, dans les PME familiales en Suisse Romande. La prochaine section décrit la démarche de recherche.

2. Design de la recherche

S'agissant d'identifier et de décrire les facteurs sous-jacents aux intentions des successeurs suisses romands à rejoindre ou non la PME familiale, et éventuellement la reprendre, et de documenter les obstacles et les facilitateurs à la succession intrafamiliale, du point de vue des acteurs concernés, les visées de notre recherche sont clairement exploratoires. Deux approches ont été utilisées en complémentarité : des études de cas (par des interviews de successeurs intergénérationnels dans 13 PME familiales de Suisse romande) et une enquête par questionnaire.

Conscients de l'hétérogénéité des définitions de l'EF que l'on trouve dans la littérature (Westhead et Cowling, 1998 ; Sharma, 2004), pour sélectionner les entreprises participantes à cette étude, nous avons retenu les critères suivants :

- la direction de l'entreprise est effectivement assurée par le propriétaire ou par son successeur désigné, que la transmission du capital ait ou non été réalisée,
- la proportion du capital détenu par la famille est suffisante pour assurer que la direction de l'EF soit exercée par la famille,
- le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante,
- l'EF est en 2^{ème} génération ou plus, ou sur le point de passer à la 2^{ème} génération.

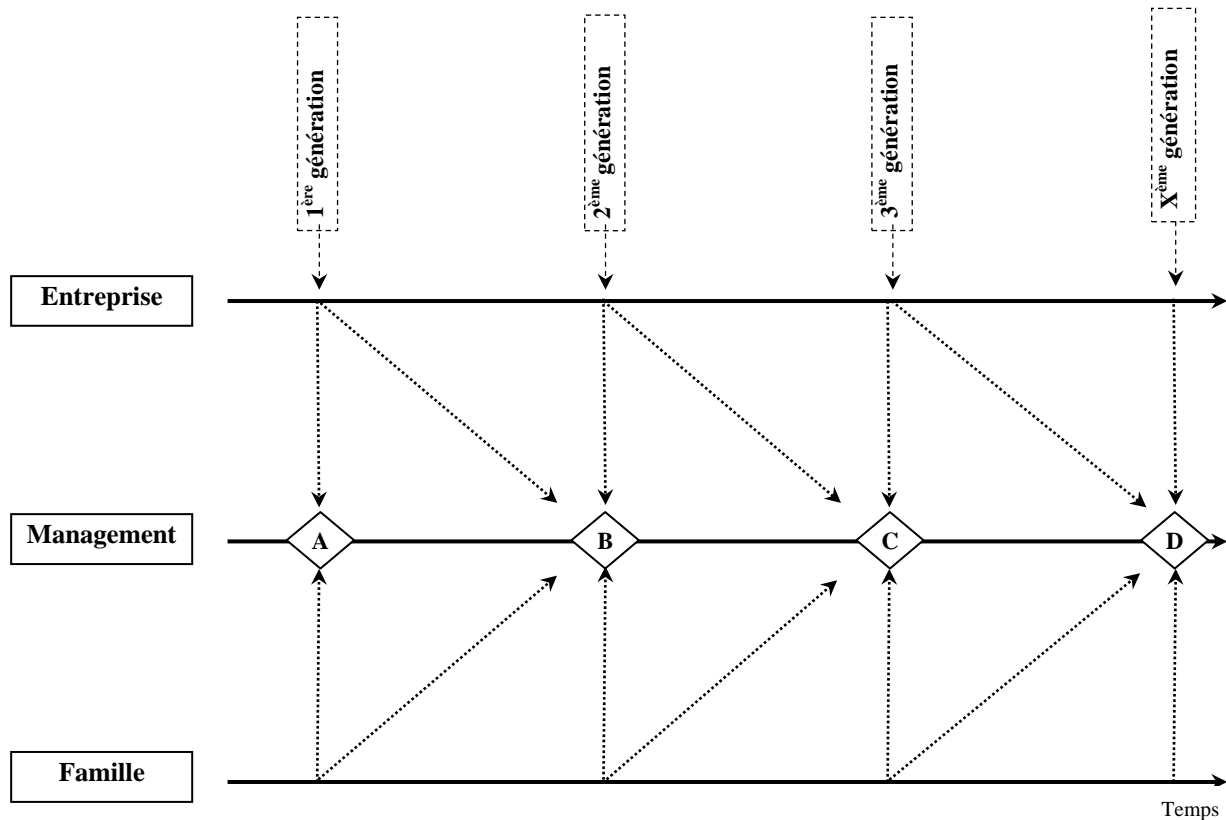
Ces critères insistent sur « l'influence déterminante » exercée par la famille, via la propriété du capital et/ou via le contrôle managérial, tout en nous permettant de ne sélectionner que des successeurs (2^{ème} génération et plus). Par ailleurs, l'intention de transmettre aux descendants étant une condition essentielle quoique non suffisante au maintien de l'EF dans les mains de la famille, nous l'avons explicitement prise en compte.

2.1. Protocole pour les études de cas

Notre recherche vise à saisir les motivations des successeurs et à documenter les influences ou événements qui auraient pu intervenir dans le développement de celles-ci. En d'autres termes, nous avons voulu documenter les motivations des successeurs en les situant dans le contexte familial et de l'EF où elles prennent forme. Pour ce faire, nous avons mené des interviews individuels, dans 13 PME familiales de Suisse Romande, avec des personnes de deux

générations différentes (correspondant aux losanges B, C ou D, dans la figure 1), l'une étant sur le départ (prédécesseur), l'autre étant dans le processus de reprendre (successeur potentiel) ou ayant repris depuis peu (successeur nommé). Cette manière de procéder nous a permis de disposer d'au moins 2 sources de données dans chaque entreprise, et d'obtenir des situations personnelles variées¹.

Figure 1
Réseau des influences intergénérationnelles et intrafamiliales



Les études de cas ont été complétées, lorsque c'était possible, par des interviews auprès d'autres membres de la famille (frère, cousin, neveu) ainsi que des prédécesseurs à la retraite (fondateur, gendre du fondateur, prédécesseur de 2^{ème} ou 3^{ème} génération). Les sources documentaires internes et externes ont été consultées ainsi que la presse locale. Mais, dans le contexte des PME familiales suisses étudiées, force a été de constater que ces entreprises génèrent très peu de documentation sur elles-mêmes ou sur leur histoire, ou bien que ces documents ne sont pas d'ordre public². Par conséquent, les entretiens ont fourni le principal matériau permettant de développer les cas.

¹ Malgré nos efforts, il ne fut pas possible d'interviewer des successeurs potentiels qui auraient décidé de ne pas joindre l'EF, ce qui aurait peut-être permis d'enrichir notre connaissance des freins à la reprise. L'identification de ces enfants qui ont choisi une profession en-dehors de l'EF est difficile et les rejoindre l'est encore plus : soit leurs parents ont vendu l'EF ou l'ont fermée, si aucun successeur intrafamilial n'était intéressé à la reprendre, soit ils nous ont dit que leurs enfants n'avaient pas l'intérêt pour le métier de l'EF ou n'avaient pas les capacités nécessaires pour la gérer.

² Remarquons que les chercheurs qui travaillent sur les PME se heurtent souvent à ce qu'il est convenu d'appeler la culture de l'informel tant il est vrai que ces organisations développent peu de documentation écrite, lui préférant la transmission orale. De plus, comme l'histoire de l'entreprise est étroitement entrelacée avec celle des personnes, on rencontre souvent une certaine réserve sur les faits familiaux, manière de préserver la vie privée des individus.

La succession dans la PME familiale : par intérêt et par passion !

Pour mener les interviews, nous avons élaboré un canevas d'entretien composé de questions ouvertes permettant de couvrir les différentes étapes du processus de succession ainsi que les événements de vie qui ont marqué le parcours des différents interlocuteurs rencontrés, depuis leur petite enfance jusqu'à l'époque présente. Outre les données descriptives sur l'EF, son dirigeant actuel et la personne interviewée (lorsqu'il s'agit d'un successeur potentiel), ce canevas abordait les thèmes suivants : les motivations ressenties envers la reprise, les freins perçus ou rencontrés, les relations interpersonnelles entre les membres de la famille et le repreneur éventuel (ou successeur s'il a été nommé), la manière dont s'est effectuée la nomination et la transition du leadership (ou sa planification lorsque prévue), les arrangements entourant la transmission du capital, la formation académique et l'expérience professionnelle du successeur, l'éducation familiale, l'implication de la famille dans l'entreprise ainsi que les organes de gouvernance mis en place.

Les 13 PME familiales étudiées sont localisées sur les quatre cantons romands (Genève, Vaud, Neuchâtel et Valais). Trois sont de 1^{ère} génération, six en 2^{ème} génération, trois en 3^{ème} génération et 1 est actuellement dirigée par la 5^{ème} génération. Au niveau de la taille, quatre ont entre 10 et 49 employés, six entre 50 et 99 employés et 3 emploient entre 100 et 249 personnes. Au niveau des secteurs d'activités, l'échantillon des EF étudiées reflète la composition du tissu économique suisse romand : une est du secteur agricole/viticole, cinq sont des entreprises manufacturières, deux sont dans le commerce et la distribution et cinq sont des entreprises de service.

Au total, comme le montre le tableau 1, nous avons réalisé 27 interviews, dont 5 avec des successeurs potentiels non nommés (âgés entre 21 ans et 24 ans) et d'autres avec des successeurs ayant repris la direction de l'EF (sans que la transmission du capital ait nécessairement été réalisée). La faible proportion de femmes interviewées (4 sur 27) reflète le fait qu'il y a peu de femmes à la direction de l'EF ou qui sont pressenties comme successeur potentiel ; cette situation n'est pas propre à la Suisse mais semble se constater dans d'autres pays (García-Álvarez et al., 2005; Vera et Dean, 2005).

Tableau 1
Synthèse des interviews en fonction du statut des répondants

	Successeurs potentiels (non nommés)			Successeurs nommés (dir. gén. en poste)		Prédécesseurs (à la retraite)	Autres membres de la famille	Total
	Études	Emploi hors EF	Emploi dans l'EF	Moins de 10 ans	Depuis > 10 ans			
Femmes	-	1	1	1	1		-	4
Hommes	1	1	1	5	7	5	3	23
Statut	1	2	2	6	8	5	3	27

Sitôt réalisée la retranscription des interviews, le processus d'analyse des cas s'est amorcé, créant une boucle d'itérations et de comparaisons, transversales entre les cas, et intergénérationnelles au sein de chaque cas. Cette analyse des cas, à la fois horizontale et verticale, nous a permis d'identifier les éléments récurrents ainsi que ceux qui étaient spécifiques à des contextes particuliers. Considérant la richesse du matériau recueilli au cours des interviews de documentation des cas, dans cette première phase d'analyse, nous avons focalisé notre attention sur les raisons énoncées pour rejoindre l'entreprise, sur les valeurs familiales ainsi que sur les obstacles perçus à la relève dans le but de pouvoir construire le

questionnaire. Parallèlement, ces résultats partiels étaient comparés à la revue de la littérature afin de compléter notre recension des motivations et freins à rejoindre l'EF.

Bien que la méthode des cas ait depuis longtemps acquis ses lettres de noblesse dans la recherche en gestion et qu'elle ait été privilégiée dans de très nombreuses études sur la succession intergénérationnelle, elle reste coûteuse en temps et de portée limitée en ce qu'elle ne peut couvrir qu'un petit nombre de cas. Or, il nous a semblé que nos résultats gagneraient en profondeur si nous pouvions accroître le nombre de nos observations. Pour ce faire, mais sans changer l'optique exploratoire de notre étude, nous avons mené une enquête par questionnaire en nous appuyant sur la compilation initiale des éléments documentés dans les études de cas complétés des éléments discutés dans la littérature, mais qui n'avaient pas nécessairement été mis de l'avant lors des interviews.

2.2. L'enquête par questionnaire

La construction du questionnaire a nécessité plusieurs révisions, afin d'affiner les énoncés et de préciser la formulation des items. Pour le valider, plutôt que d'effectuer un test classique auprès d'un échantillon-test, nous l'avons soumis à un panel de six experts ayant une connaissance fine des réalités vécues par les PME familiales de Suisse romande. Ce processus, similaire à celui utilisé par Stavrou et Swiercz (1998), a permis de compléter la liste des items et d'en clarifier la formulation. Dans sa forme finale, le questionnaire comporte 180 items répartis dans les 9 sections suivantes : les informations générales et variables sociodémographiques, les motivations à rejoindre l'EF, les freins à la reprise, les relations interpersonnelles intrafamiliales, le processus de transition, les modalités de la transmission du capital et du financement de la succession, la formation et l'expérience professionnelle du successeur, le processus de socialisation et les valeurs familiales, l'implication de la famille dans l'EF et les organes de gouvernance.

Concernant les motivations à rejoindre l'EF, 23 énoncés ont été retenus pour couvrir la diversité des raisons évoquées lors des 13 études de cas ou identifiées dans la littérature. Pour les freins, une liste de 24 énoncés a été définie de la même manière. De plus, le questionnaire a été construit en deux versions distinctes, l'une pour les successeurs potentiels, l'autre pour les successeurs nommés (dirigeants en poste, de 2^{ème} génération ou plus). L'inclusion de ce second groupe dans l'enquête a pour but de voir si les motivations changent en fonction de l'étape où se situe le répondant dans le processus de succession.

En l'absence de base de données publique sur les EF en Suisse Romande, c'est par le biais des quatre Chambres de commerce et d'industrie, partenaires du projet, que nous avons pu identifier une liste initiale de 496 PME familiales correspondant à nos critères de taille, de propriété, de contrôle managérial et de génération. Toutes ont été contactées par téléphone, entre la mi-septembre et la fin octobre 2005, pour vérifier qu'elles correspondaient bien aux critères de sélection de notre étude, pour obtenir leur accord de participation et pour savoir combien de questionnaires leur transmettre et dans quelle version (successeur nommé et en activité ou successeur potentiel). Après élimination des PME de trop petite taille (moins de 10 employés), qui n'appartenaient plus à la famille, où il n'y avait pas d'intention de transmettre aux descendants et de celles qui ne voulaient pas participer à l'enquête, 159 PME familiales ont été retenues pour un envoi conséquent de 219 questionnaires individuels. Un rappel téléphonique a été effectué en janvier 2006 afin de stimuler le taux de réponse. À la clôture de l'enquête, en février 2006, nous avons reçu 75 questionnaires remplis (taux de réponse de

34.3%) provenant de 58 EF distinctes pour un taux de réponse très satisfaisant de 36.5%. Le tableau 2 présente la composition de l'échantillon.

Tableau 2
Échantillon et taux de réponse

Entreprises familiales contactées				Questionnaires transmis		
EF contactées	EF retenues	Nombre d'EF distinctes	Taux de réponse	Questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires retournés	Taux de réponse
496	159	58	36.5%	219	75	34.3%

Sur les 75 questionnaires valides reçus, 11 proviennent de successeurs potentiels hors entreprise (soit aux études, soit en emploi dans une entreprise autre que la PME familiale), 18 viennent de successeurs potentiels en emploi dans l'EF mais pas encore nommés et 46 de successeurs nommés qui occupent actuellement le poste de dirigeant (2^{ème} génération ou plus). Ces trois sous-groupes correspondent aux trois phases du processus de succession développé par Handler (1990), à savoir la phase de pré-entrée, celle d'intégration et celle de direction, mais n'englobe pas celle du désengagement (le retrait) que l'on retrouve dans Cadieux et Lorrain (2004).

Tableau 3
Composition de l'échantillon des répondants à l'enquête

	Phase de pré-entrée	Phase d'intégration	Phase de direction	Total
	11 successeurs potentiels hors EF (non nommés)	18 successeurs potentiels dans EF (non nommés)	46 successeurs en poste (2 ^{ème} génération ou plus) (nommés)	75 répondants
Femmes	4	1	3	8
Hommes	7	17	43	67
Âge moyen	27.5 ans	38.11 ans	49.3 ans	43.4 ans

3. Résultats sommaires de l'étude

Comme précédemment dit, notre questionnaire aborde plusieurs dimensions du processus de succession en plus d'explorer les facteurs qui peuvent intervenir dans la formation des attitudes (positives ou négatives) à l'endroit de la PME familiale. Nous nous attardons ici essentiellement aux résultats sur les motivations et les freins à rejoindre l'EF. Toutefois il n'est pas inutile de remarquer qu'à l'instar des résultats obtenus par Birley (1986) et Stavrou (1999), 80% de nos répondants (soit 60 sur 75) indiquent ne pas être/ ne pas avoir été l'objet de pressions de la part de leurs parents pour qu'ils rejoignent ou reprennent l'entreprise. Par ailleurs, dans l'esprit de la majorité des successeurs ayant participé à cette enquête (81,1%), il est clair que la décision de rejoindre l'EF signifie aussi de la reprendre plus tard. En d'autres termes, les successeurs se sentent libres de leur choix mais considèrent que, s'ils entrent dans l'EF pour y travailler, ce sera dans l'optique de la reprendre à leur tour. Notons cependant que l'absence de successeurs potentiels ayant décidé de ne pas rejoindre l'EF impose de prendre ces affirmations avec prudence car elles peuvent comporter une part de rationalisation a

posteriori, les gens étant généralement peu enclins à reconnaître les éléments négatifs de leur situation.

3.1. Les motivations à rejoindre la PME familiale

Dans la section portant sur les motivations à rejoindre la PME familiale, les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à 5 points, étalée entre « très favorable » et « très défavorable », de quelle manière l’item mentionné intervenait (ou était intervenu) sur leur intention de rejoindre l’EF. La consigne était de ne répondre qu’aux items pour lesquels les répondants se sentent concernés. Le tableau 4 présente le classement des résultats, par ordre d’importance sur la base des fréquences cumulées pour les positions « très favorable » et « favorable », pondérées par le nombre relatif de personnes ayant indiqué que cette variable avait une influence. Le numéro de l’item apparaît entre parenthèses.

Tableau 4
Classement des motivations les plus influentes pour l’ensemble des 75 répondants

Rang	Énoncé de la motivation	Fréquences cumulées *
1	Relever le défi de la reprise de l’EF (M.2)	72.0%
2	Assumer une responsabilité envers le devenir de l’EF (M.15)	69.3%
3	Avoir de l’intérêt pour le secteur d’activités (M.20)	68.0%
4	Être mon propre patron (M.3)	65.3%
5	Être attaché au produit/service de l’entreprise (M.21)	64.0%
6	Continuer la tradition familiale (M.14)	61.3%
7	Saisir une opportunité qui se présente (M.1)	56.0%
8	Avoir un travail intéressant (M.7)	56.0%
9	Pouvoir participer à des décisions stratégiques au sein de l’EF (M.23)	56.0%
10	Assumer une responsabilité envers le personnel de l’EF (M.16)	44.0%
11	Avoir la chance d’être présent au moment où l’EF a besoin de moi (M.22)	44.0%
12	Assurer la continuité de l’EF suite à des changements familiaux (décès, maladie) (M.6)	32.0%
13	Demeurer dans ma région d’origine (M.10)	29.3%
14	Profiter de la situation financière favorable de l’EF (M.17)	25.3%
15	Ne pas être celui qui a mis fin à l’activité de l’EF (M.5)	24.0%
16	Faire plaisir à mes parents (M.12)	21.3%
17	Vouloir redresser une situation mettant en péril la survie de l’EF (M.18)	18.7%
18	Accéder à un statut social valorisant (M.19)	18.7%
19	Susciter l’admiration de mes parents (M.4)	14.7%
20	Accéder à une fonction normalement inaccessible par ma formation ou mon expérience professionnelle (M.8)	14.7%
21	Disposer d’horaires plus flexibles (M.11)	14.7%
22	Obtenir une sécurité d’emploi accrue (M.9)	12.0%
23	Resserrer les liens avec les autres membres de la famille (M.13)	12.0%
24	Autres (M.24)	11.2%

* Ce classement a été obtenu sur la base des fréquences cumulées (favorable et très favorable), pondérées par la proportion relative de répondants par rapport à la totalité de l’échantillon.

Comme nous le laissions anticiper les propos tenus lors des études de cas, les cinq items qui exercent l'influence la plus favorable sur l'intention de rejoindre l'EF sont des motivations positives liées au désir de se réaliser, de travailler dans quelque chose qu'on aime et d'exercer du contrôle sur son devenir. En faisant le rapprochement avec la littérature sur les motivations de choix (pull) ou de nécessité (push) qui interviennent dans la décision des entrepreneurs de créer leur propre entreprise (Orhan et Scott, 2001 ; Robinson, 2001 ; Apospori et *al.*, 2005), on peut dire que les cinq premiers items sont des motivations de type « pull » c'est-à-dire des motivations volontaires relevant d'opportunités positives. Par opposition, les motivations de type « push » relèvent de la nécessité (par ex., vouloir des horaires plus flexibles pour concilier les obligations familiales avec le travail) ou visent à réagir à des événements négatifs tels que la perte d'un emploi ou un salaire insuffisant.

L'item « continuer la tradition familiale » obtient une 6^{ème} place ce qui montre que les successeurs accordent quand même de l'importance à l'héritage familial. Comme nous le disait un successeur de 5^{ème} génération, lors des interviews de documentation des cas, « *Personne ne veut pas être celui qui a mis fin à l'entreprise familiale* » ! Mais cela ne signifie pas non plus qu'on soit prêt à renoncer à ses propres aspirations pour assurer la continuité de la tradition.

Nous avons comparé entre eux les résultats des trois sous-groupes de répondants (pré-entrée, intégration non nommé, dirigeant nommé) afin de voir si leurs motivations étaient différentes. Globalement, les dix premières motivations sont pratiquement identiques entre les 3 sous-groupes et aucune différence significative n'est apparue entre les classements.

La taille réduite de notre échantillon et le fait qu'il n'y ait que 8 filles sur les 75 répondants ne nous ont pas permis d'effectuer des tests statistiques afin de déterminer si leurs motivations étaient différentes de celles des successeurs masculins. Toutefois, et contrairement à ce qui était attendu, sur les items habituellement associés dans la littérature aux préoccupations des filles comme « d'avoir des horaires plus flexibles » ou de « resserrer les liens avec les autres membres de la famille », nous n'avons pas trouvé de différences significatives entre les deux sous-groupes, ces items ne semblant exercer qu'une influence faible dans les deux cas.

3.2. Les freins influençant défavorablement l'intention de rejoindre la PME familiale

L'analyse des freins a été rendue difficile du fait que très peu de réponses ont été obtenues pour cette section, plusieurs répondants n'ayant coché qu'un seul des items dans toute la section, voire aucun. Deux explications peuvent être avancées à ce résultat. D'une part, il est possible qu'un biais ait été introduit par le fait que plus de la moitié de nos répondants étaient des successeurs en activité (46 sur 75). En effet, on peut penser que ces répondants ont minimisé l'importance des freins ou ne les ont pas considérés comme des obstacles majeurs à leurs intentions de rejoindre puisque, de toutes manières, ils ont rejoint et repris l'entreprise familiale. D'autre part, et nous avons fait le même constat lors des études de cas, les successeurs potentiels semblent accorder plus d'importance à ce qui les pousse positivement à faire quelque chose qu'ils désirent qu'à se laisser freiner par des aspects négatifs. D'ailleurs, quand on approfondit la distribution des réponses sur les freins sur l'échelle de notation, on constate que plusieurs répondants ont indiqué que le frein avait eu une influence favorable sur leur intention de rejoindre l'EF. Après avoir investigué ce résultat contre-intuitif par des rappels téléphoniques auprès des répondants pour nous assurer que ces réponses n'étaient pas

dues à une mauvaise interprétation de l'échelle ou de la question, il s'est avéré que, pour eux, le frein avait une influence favorable parce qu'il était perçu comme « un défi à relever » !

Le frein jugé avoir l'influence la plus défavorable sur l'intention de rejoindre l'EF concerne l'acquisition d'expérience professionnelle suffisante avant d'intégrer l'EF (voir tableau 5). Ce résultat est conforme aux propos recueillis lors de nos études de cas alors que les successeurs veulent être reconnus pour leurs compétences, avoir fait leurs preuves ailleurs et ne pas occuper leur poste parce qu'ils sont le fils ou la fille du patron. Ce désir de légitimité et de crédibilité ressort aussi des travaux de Barach et Ganitski (1995). Sans surprise, le second frein majeur à l'intention de rejoindre l'EF, c'est d'avoir d'autres projets professionnels. Encore là, le résultat est cohérent avec les réponses obtenues au niveau des motivations en ce sens que l'intention de rejoindre semble étroitement liée à l'adéquation entre les désirs d'épanouissement du successeur et les possibilités offertes par l'EF.

Tableau 5

Classement des freins les plus défavorables sur les intentions de rejoindre l'EF (75 répondants)

Rang	Énoncé du frein	Nombre de répondants	Fréquences cumulées *
1	Ne pas avoir suffisamment d'expérience professionnelle (F.5)	18	24%
2	Avoir d'autres projets professionnels (F.2)	17	22%
3	Avoir d'autres projets personnels (F.3)	13	17.3%
4	Être conscient des futurs problèmes de financement de la succession (F.22)	13	17.3%
5	Sentir que le dirigeant aura du mal à partir (F.18)	12	16%

* Ce classement a été obtenu sur la base des fréquences cumulées (favorable et très favorable), pondérées par la proportion relative de répondants par rapport à la totalité de l'échantillon.

Tous les autres freins énoncés dans le questionnaire (financement de la reprise, départ du prédécesseur, divergence de point de vue, relations conflictuelles) n'ont été retenus que par moins de 15 % des répondants ce qui montre leur faible importance dans la problématique générale même si, pour ceux et celles qui les ont cochés, ces freins puissent être rédhibitoires. En bout de piste, tout comme c'était le cas pour les motivations, les freins considérés avoir le plus d'influence sur les intentions de successeurs à rejoindre l'EF semblent conforter l'idée que les successeurs veulent être maîtres de leurs choix. Une relecture de ces résultats à la lumière du modèle de Sharma et Irving (2005) sur les quatre bases d'engagement permettra de clarifier notre propos.

4. Modèle des quatre bases de l'engagement du successeur envers l'EF

Dans leur étude sur les attributs des successeurs à la reprise de l'EF, Chrisman et *al.* (1998) ont révélé que l'intégrité de la personne et son engagement envers l'EF (commitment) sont les deux attributs les plus importants que les prédécesseurs aimeraient retrouver chez leurs successeurs. La présence de ces deux attributs favoriserait la construction du capital-confiance du successeur (trustworthiness), condition indispensable aux bonnes relations avec la famille qui lui confie la gestion de son patrimoine, tout comme avec les employés et autres stakeholders.

Partant de cette constatation, Sharma et Irving (2005) se sont inspirés de la littérature sur le comportement organisationnel pour comprendre quelles sont les bases comportementales sous-jacentes aux raisons des successeurs de rejoindre l'EF, et de la reprendre. Selon ces auteurs, différentes raisons expliquent l'état d'esprit (mind-set) des successeurs à l'égard de l'entreprise familiale et celles-ci pourraient affecter non seulement la nature de leur engagement mais aussi leur performance en tant que successeur.

À partir d'extraits d'interviews de quatre successeurs qui ont tous décidé de rejoindre l'EF, Sharma et Irving identifient quatre différentes bases d'engagement, chacune étant sous-tendue par des perceptions et motivations distinctes. Le tableau 6 présente ces quatre bases d'engagement lesquelles sont ancrées respectivement dans des motivations d'ordre affectif (liées au désir de se réaliser, s'épanouir, se faire plaisir), d'ordre normatif (découlant d'un sentiment d'obligation envers la famille), d'ordre opportuniste (liées à la perception d'une perte si on ne poursuit pas) et d'ordre impératif (sentiment d'une nécessité, d'absence d'autres alternatives). De là, ces auteurs construisent un modèle théorique à partir duquel ils avancent une série de propositions sur l'effet que ces différentes bases d'engagement pourraient avoir (1) sur la décision de rejoindre l'entreprise (comportement focal) et (2) sur la manière dont les successeurs vont s'investir dans l'entreprise familiale (comportement discrétionnaire).

Tableau 6
Quatre bases de l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale (Sharma et Irving, 2005)

Désir (engagement affectif)	Obligation (engagement normatif)	Opportunisme (engagement par calcul)	Nécessité (engagement impératif)
Identification de soi avec l'entreprise et le rôle d'entrepreneur (consonance cognitive)	Reproduction des normes et devoirs liés au genre et au rang de naissance (devoir filial)	Coûts/ gains financiers (peur de perdre beaucoup si on ne reprend pas)	Absence d'exposition à d'autres alternatives de carrière (la voie semble tracée d'avance)
Intérêt pour la carrière ; alignement entre carrière désirée et les opportunités offertes dans l'EF	Reproduction des normes familiales maintenues depuis plusieurs générations (tradition)	Coûts/gains sociaux découlant de l'appartenance à un réseau social ou politique liée à l'EF	Perception d'un manque d'habiletés ou de valeur en-dehors de l'EF (perception d'un horizon fermé)

4.1. Classement des items du questionnaire dans les différentes bases

Comme notre questionnaire a été conçu avant que ne soit publié l'article de Sharma et Irving, nous n'avons pas pu établir *ex ante* les correspondances entre nos 23 items portant sur les motivations et les quatre bases de l'engagement du modèle théorique de Sharma et Irving. Si cela avait été possible, il aurait été intéressant de le faire pour nous assurer que les quatre construits (désir, obligation, coût d'opportunité et nécessité) sont bien indépendants les uns des autres et que les différentes dimensions de chacune de ces bases soient prises en compte dans le questionnaire (que les items captent bien les mind-sets).

Malgré cette limite, nous avons classé *ex post* les motivations dans chacune de ces catégories. D'abord, chaque membre de l'équipe de recherche a effectué son propre classement des items dans chaque base. Ensuite, les classements respectifs ont été comparés pour déterminer les items qui causaient problème ou susceptibles d'être classés dans plus d'une base. Au terme de cet exercice, on voit que notre questionnaire couvre les quatre différentes bases comme le montre le tableau 7 mais le nombre d'items dans chacune varie, ce qui s'explique par le fait que le questionnaire a été construit à partir des énoncés tirés des études de cas et des motivations recensées dans la littérature (et non pas à partir des bases du modèle).

La relecture de nos données à la lumière de ce modèle théorique laisse entrevoir que les successeurs à la direction dans les PME familiales de Suisse romande seraient surtout animés par le désir se faire plaisir et de s'épanouir (hédonisme individualiste) plutôt que par des normes ou contraintes familiales (obligations envers la communauté qu'est la famille). En effet, il ressort du tableau 7 que les motivations les plus influentes sur l'intention de rejoindre l'EF relèvent majoritairement de la base du désir et de l'engagement affectif. Au contraire, les motivations relevant de la base de la nécessité (défaut d'autres alternatives) semblent peu influencer les intentions des successeurs. Quant aux motivations qui relèvent de l'opportunisme, leur influence bien qu'importante n'apparaît pas prédominante. En somme, s'il y a compatibilité entre les aspirations des successeurs potentiels et les opportunités offertes au sein de la PME familiale, alors seulement les successeurs envisagent de la rejoindre. Si tel n'est pas le cas, ils ne se sentent pas l'obligation d'y venir, ni même d'y rester pour ceux qui l'ont rejointe et qui ne sont pas encore nommés.

Tableau 7
Classement des motivations dans les quatre bases de l'engagement du successeur

Désir (engagement affectif)		Obligation (engagement normatif)	
Items du questionnaire	Fréquences cumulées	Items du questionnaire	Fréquences cumulées
M2 Relever le défi de la reprise	72,0%	M4 Avoir l'admiration des parents	14,7%
M3 Être son propre patron	65,3%	M5 Pas être celui qui met fin à l'EF	24,0%
M7 Avoir travail intéressant	56,0%	M6 Continuité si décès	32,0%
M15 Assumer une responsabilité EF	69,3%	M12 Faire plaisir aux parents	21,3%
M16 Responsabilité envers employés	44,0%	M13 Resserrer liens famille	12,0%
M20 Intérêt pour secteur activités	68,0%	M14 Continuer tradition familiale	61,3%
M 21 Attaché produit/service de l'EF	64,0%		
M 23 Participer déc. stratégiques.	56,0%		
Opportunisme (engagement par calcul)		Nécessité (engagement impératif)	
Items du questionnaire	Fréquences cumulées	Items du questionnaire	Fréquences cumulées
M1 Saisir une opportunité	56,0%	M8 Accéder à fonction inaccessible	14,7%
M17 Profiter des finances de l'EF	25,3%	M9 Sécurité d'emploi accrue	12,0%
M18 Redresser l'EF	18,7%	M10 Vouloir demeurer dans la région	29,3%
M19 Accès à un statut valorisant	18,7%	M11 Avoir des horaires plus flexibles	14,7%
M22 Être là si EF a besoin de moi	44,0%		

5. Discussion sur les motivations des successeurs à rejoindre l'EF

Le profil de successeur qui se dessine ici nous amène à faire le lien avec les caractéristiques et la personnalité des entrepreneurs que l'on décrit souvent par leur désir d'accomplissement, leur volonté de contrôler leur environnement et leur besoin d'indépendance (Apospori et *al.*, 2005). Sous cet angle, on peut avancer que les successeurs suisses romands ont des dispositions à être entrepreneurs, du moins pour ceux qui envisagent de rejoindre l'EF ou qui l'on déjà fait. De plus, en paraphrasant Venter et *al.* (2005, p. 297), s'ils rejoignent la PME familiales, ils le font pour les « bonnes raisons » et non pas parce qu'ils n'auraient pas d'autres choix, ni parce qu'ils y seraient contraints.

Par ailleurs, on peut aussi se demander si le profil entrepreneurial qui semble prévaloir chez les candidats suisses romands à la reprise de l'EF n'est pas simplement le reflet de l'évolution

des valeurs qu'ont connu les sociétés occidentales au cours des dernières décennies, passant de sociétés traditionnelles et autoritaires à des sociétés plus démocratiques mais aussi nettement plus individualistes (Kellerhals et Widmer, 2005). En effet, la place prépondérante des motivations de type « pull » indique la primauté de l'individu sur le collectif. Par conséquent, on peut avancer que, pour avoir une chance de se concrétiser, la reprise de l'EF devra être perçue par le successeur potentiel comme une voie d'épanouissement personnel et professionnel en résonance avec ses propres aspirations.

Loin d'être pessimiste, cette constatation nous laisse envisager que les enfants dont les parents mettent de l'avant les valeurs d'entrepreneuriat et d'indépendance, lesquelles sont en phase avec les valeurs individualistes dominantes, pourraient fonder la base d'une nouvelle génération de repreneurs qui suivront les traces de leurs parents non pas parce qu'ils y seront contraints mais plutôt parce qu'ils adhéreront au modèle de l'entrepreneur. Ainsi, on pourrait penser que les dynasties traditionnelles érigées par la volonté du patriarche et suivant son autorité, où les individus appartiennent à la famille laquelle appartient à l'entreprise (Lambrecht, 2005) seraient progressivement remplacées par des dynasties entrepreneuriales où les individus s'appartiennent et où l'entreprise devient un moyen de s'accomplir. Comme le soulignait Goldberg (1996, p. 194), « Things are changing. The guidelines and norms used to predict and measure effective succession in family business are changing. They are being affected by our society's changing demographics and dynamics. Family business is witness to increasing numbers of women successors and successors who no longer fit the stereotypical characteristics found in the 1960s'-1980s' models ».

6. Limites et contributions de la recherche

Plusieurs pistes doivent encore être approfondies avant de pouvoir comprendre et prédire les comportements des successeurs à la reprise de la PME familiale. Par exemple, il serait intéressant de disposer de données sur un échantillon de plus grande taille afin d'effectuer les tests statistiques essentiels pour établir la validité du profil dominant et la solidité de l'outil de collecte, en relation avec les bases de l'engagement décrites par Sharma et Irving (2005). Dans cette perspective, nous pensons que nos items fournissent un premier jalon en vue de la construction d'un instrument de mesure des motivations des successeurs comme il en existe un pour les motivations des entrepreneurs (Robichaud et *al.*, 2001). De là, il deviendrait envisageable d'élargir les recherches pour inclure l'effet des motivations, sur les intentions réelles de reprise et sur la performance des successeurs, une fois la reprise effectuée.

Enfin, la petite taille de notre échantillon nous empêche de pouvoir généraliser nos résultats au-delà de celui-ci. Cependant, lorsqu'ils sont couplés aux résultats tirés de nos 13 études de cas (27 interviews), nos résultats montrent une forte validité interne, attestée aussi bien par la cohérence des réponses données dans les questionnaires que par la convergence observée entre les observations tirées des deux approches de la recherche. De plus, nos résultats sont très semblables à ceux issus d'autres recherches ce qui nous amène à penser que, malgré ses limites au plan statistique, notre étude permet au moins de déceler les tendances fortes qui caractérisent les motivations des successeurs en Suisse romande.

Bibliographie

- Apospori E., Papalexandris N., Galanaki E. (2005), « Entrepreneurial and Professional CEOs. Differences in Motive and Responsibility Profile », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, 1/2, pp. 141-162
- Barach J., Ganitsky J., Carson J., Doochin B. (1988), “Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business”, *Journal of Small Business Management*, vol. 26 April, pp.49-56.
- Bird B., Welsch H., astrakhan J.H., Pistrui D., (2002), « Family Business Research: The Evolution of an Academic Field », *Family Business Review*, vol. 15, no. 4, pp. 337-350
- Birley S. (1986), “Succession in the Family Firm: the Inheritor's View”, *Journal of Small Business Management*, vol. 24, no. 3, p. 36-43.
- Birley S. (2002), “Attitudes of Owner-Managers’ Children Towards Family and Business Issues”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 5-19.
- Cabrera-Suárez K. (2005), “Leadership Transfer and Successor’s Development in the Family Firm”, *Leadership Quarterly*, vol. 16, p. 71-96.
- Cadieux L., Lorrain J. (2004), “La succession dans les pme familiales : vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur”. 7^{ème} Congrès international francophone sur la PME, Octobre, Montpellier.
- 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, pp. 19-34
- Constantinidis C. (2006), « Les femmes entrepreneures et la transmission d’entreprise », Communication aux 1^{ères} Journées Georges Doriot, 16-17 mars, Deauville (France), École de management de Normandie et HEC Paris.
- Dumas C., Dupuis J.-P., Richer F., St-Cyr L. (1995), “Factors that Influence the Next Generation’s Decision to Take over the Family Farm”, *Family Business Review*, vol. 8, no 2, p. 99-120.
- Fueglistaller U., Halter F. (2005), « Familienunternehmen in der Schweiz », *Der Schweizer Treuhänder*, pp. 35-38.
- García-Àlvarez E., López-Sintas, Saldaña Gonzalvo P. (2002), « Socialization Patterns of Successors in First- To Second-Generation Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 15, no. 3, pp. 189-204.
- Goldberg S.D. (1996), « Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements », *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, Summer, pp. 185-197.
- Handler W.C. (1990), « Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, vol. 15, no. 1, pp. 37-51.
- Handler W. C. (1992), « The Succession Experience of the Next Generation », *Family Business Review*, September, vol. 5, no 3, p. 283-307.
- Kellerhals J, Widmer E. (2005), *Familles en Suisse: les nouveaux liens*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, coll. Le savoir Suisse.
- Lambrecht J. (2005), « Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model », *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, December, pp. 267-282.
- Lansberg I. (1988), « The Succession Conspiracy », *Family Business Review*, June, vol. 1, no 2, pp. 119-143.

- Le Breton-Miller I., Miller, D., Steier L.P. (2004), « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no. 4, Summer, pp. 302-328
- Orhan M., Scott, D. (2001), « Why Women Enter into Entrepreneurship: An Explanatory Model », *Women in Management Review*, vol. 16, 5/6, pp. 232-243
- Robichaud Y., McGraw E., Roger A. (2001), « Toward the Development of a measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, no. 2, august, pp. 189-201
- Robinson S. (2001), « An Examination of Entrepreneurial Motives and their Influence on the Way Rural Women Small Business Owners Manage their Employees », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, no. 2, August, pp. 151-167
- Schwass J., Lombard T. (2002), *Keeping the Business in the Family – A Study of Swiss Family Businesses*. Lausanne, IMD-Lombard Odier & Cie Family Business Center.
- Sharma P. (2004), « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future », *Family Business Review*, vol. 17, no. 1, March, pp. 1-36
- Sharma P., Irving P.G. (2005) « Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, Vol. 29 Issue 1, pp. 13-34.
- Stavrou E.T. (1999), « Succession in Family Business: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offsprings Intentions to Join and Take Over the Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no. 3, pp. 43-61.
- Stavrou E.T., Swiercz P.M. (1998), « Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, vol. 23, no 2, p. 19-39.
- Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005), « The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses », *Family Business Review*, December, vol. 18, no. 4, pp. 283-303.
- Vera C.F., Dean M.A. (2005), « An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession », *Family Business Review*, December, vol. 18, no. 4, pp. 321-345.
- Westhead P., Cowling M. (1998), “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 31-56.