



## *La relève dans les PME au Québec : une revue de la littérature*

Denis Robichaud  
Télé-université (UQÀM)  
Québec, Canada

robichaud.denis@teluq.uquam.ca

Eduardo Davel  
Télé-université (UQÀM)  
Québec, Canada

### **Résumé**

*La communication vise d'abord à présenter l'état d'avancement des connaissances sur la relève dans les PME. Par la suite, nous tentons d'identifier des pistes de recherche permettant d'approfondir la compréhension du phénomène et ainsi déboucher sur des propositions pour promouvoir et faciliter le transfert de gestion ou de propriété des PME d'une génération à l'autre. . D'entrée de jeu, nous constatons que le monde universitaire est, au chapitre de la relève, tout aussi en retard que le monde des affaires. En effet, très peu de recherches ont été effectuées sur le phénomène de la relève. Toutefois, les travaux répertoriés présentent des études exploratoires fournissant des pistes de recherche fort intéressantes et bien documentées.*

Le présent article vise d'une part à étudier l'état d'avancement des connaissances sur la relève dans les PME, et d'autre part à identifier des pistes de recherche permettant d'approfondir la compréhension du phénomène et ainsi déboucher sur des propositions pour promouvoir et faciliter le transfert de gestion ou de propriété des PME d'une génération à l'autre.

Afin d'en connaître plus long sur la problématique de la relève, nous avons réalisé une recherche documentaire. D'entrée de jeu, nous constatons que les recherches sur la relève s'axent majoritairement sur des visions linéaires. En effet, compte tenu de l'importance de cet enjeu pour le développement local, les recherches effectuées fournissent peu de ressources conceptuelles pour améliorer la pratique de la relève en entreprise. De plus, peu d'études sont réalisées sur la relève dans le cadre des PME familiales (Inoussa et St-Cyr, 2000; Cadieux et Lorrain, 2002). Toutefois, les travaux répertoriés présentent plusieurs études exploratoires fournissant des pistes de recherche intéressantes et bien documentées.

La problématique de la relève est particulièrement préoccupante au Québec où les petites et moyennes entreprises (PME) sont dirigées par une population vieillissante de propriétaires. Selon une étude récente menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (Bruce et Picard, 2005), 41 % des propriétaires de PME indiquent qu'ils ont l'intention de se retirer de leur entreprise d'ici cinq ans. Au cours des dix prochaines années, la proportion monte à 71 %. Par ailleurs, seulement 35 % des propriétaires de PME planifient leur relève et ce, le plus souvent de manière informelle. À l'instar des plans stratégiques de l'entreprise, la relève se planifie souvent dans la tête du propriétaire-dirigeant sans que le successeur en soit informé. On peut dès lors imaginer les impacts advenant le décès subit d'un de ces propriétaires sur son entreprise et sur les économies du Québec et du Canada. Ces résultats confirment l'étude réalisée par Deloitte et Touche (1999) qui met en évidence que les entreprises familiales canadiennes demeurent très dépendantes de leur dirigeant, généralement le fondateur de l'entreprise. Selon l'étude, plus de la moitié d'entre elles perdront leur dirigeant par son retrait des affaires (sa retraite) dans les dix prochaines années et ce pourcentage passe à 75 % dans les quinze prochaines années. Ces chiffres reflètent les tendances démographiques, notamment au Québec, où la population âgée entre 45 et 64 ans représente plus du tiers de la population et devrait passer à 40% d'ici 2008 (Audet, 2004).

L'économie du Canada, et plus particulièrement celle du Québec, est fondée sur les PME. Statistique Canada indique que 75 % de toutes les entreprises emploient moins de cinq personnes et 95 % en emploient moins de cinquante. Ainsi, les PME emploient près de 60 % des travailleurs canadiens et créent 70 % des nouveaux emplois (Statistique Canada, 2002 *apud* Bruce et Picard, 2005).

Lorsqu'il est question de PME, la littérature réfère en grande partie à l'entreprise familiale. Statistiques Canada évalue, en 1990, que 70 % des entreprises privées sous contrôle canadien sont des entreprises familiales (Hugron, 1991). Au Québec, les entreprises familiales représentent 90 % des PME, assurent 50 % de l'emploi total à travers la province et créent entre 70 % et 85 % des nouveaux emplois (Péloquin, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2003). À la lumière de ces chiffres, il n'est pas surprenant de constater que la majorité des recherches des dernières années traitant du phénomène de la relève s'intéresse principalement au transfert à l'intérieur de la famille du fondateur, plus particulièrement aux enfants.

Cependant, les PME ont leur talon d'Achille. Perpétuer le caractère familial suppose un transfert générationnel réussi de leur direction et de leur propriété et selon plusieurs

estimations, seules 30 % des entreprises familiales réussissent leur premier transfert intergénérationnel. Le passage à travers les transferts intergénérationnels suivants de deuxième ou de troisième génération reçoit un taux de survie encore plus faible (Plante et Grisé, 2005). L'impact d'un tel taux de mortalité des entreprises familiales sur le tissu socio-économique a amené plusieurs chercheurs à s'intéresser au processus successoral et plus particulièrement à sa planification dans le but d'aider les PME à passer ce difficile cap.

Des études empiriques réalisées au Québec sur la transmission intergénérationnelle montrent que la phase du règne conjoint se fait, en moyenne, sur dix ans (Hugron, 1991; St-Cyr et Richer, 2003). Force est de constater que les entreprises familiales sont mal préparées à la planification de la relève de leur dirigeant. À cet égard, l'étude de Felthman, Felthman et Barrett (2001) confirme ce constat. S'appuyant sur le même échantillon d'entreprises familiales canadiennes de l'étude de Deloitte et Touche (1999), Felthman, Felthman et Barrett (2001) mesurent le degré de préparation des entreprises à une transmission successorale à partir de trois dimensions de la préparation : familiale, financière et légale (juridique). Les résultats montrent que très peu de dirigeants ont choisi leur successeur et ont mis en place un processus visant sa sélection. De plus, il apparaît que les parents ne discutent pas de succession avec leurs enfants, même si cette dernière est imminente, et peu d'entre eux conçoivent un plan d'urgence assurant la continuité de l'entreprise en cas de décès ou d'invalidité. Toutefois le degré de préparation augmente légèrement lorsque le moment de la retraite du dirigeant approche. Bref, les entreprises familiales ne sont pas préparées financièrement et légalement pour opérer la succession même lorsque la date de la retraite approche.

De son côté, l'étude de la FCEI mentionne aussi que la majorité des entreprises ayant choisi un successeur prévoit réaliser le processus de transfert sur une période de cinq ans. C'est donc dire que la forte proportion des propriétaires qui n'ont pas de plan de relève et qui prévoient se retirer d'ici cinq ans ont déjà pris un retard important qui risque de contribuer à l'échec de leur relève. De plus, une étude menée en 1976 auprès de 35 entreprises montre que le transfert de pouvoir de la première à la seconde génération se produit rarement lorsque le fondateur est vivant (Barnes et Hershon, 1976). Nous n'avons pas recensé d'étude plus récente sur cet état de fait. Si ces résultats sont toujours d'actualité, on imagine l'impact du décès du propriétaire d'une entreprise sur les économies locale, régionale et nationale. Dans ces conditions, la relève de l'entreprise prend davantage la forme d'un événement plutôt que d'un processus.

Mais avant d'élaborer un plan de relève, il faut d'abord que le propriétaire prenne conscience de l'importance et de la nécessité de mettre en œuvre un tel processus. Cette étape est sûrement la plus longue et la plus difficile à réaliser, car elle touche les éléments émotifs, souvent irrationnels de l'opération, considérés par plusieurs comme les obstacles majeurs à la planification de la relève. Elle exige que l'entrepreneur accepte d'abandonner à d'autres personnes, probablement étrangères à sa famille, la responsabilité d'assurer la pérennité et de poursuivre son œuvre à laquelle il est très attaché et très actif. Ce cheminement risque d'être encore plus long, exigeant et dangereux pour la survie de l'entreprise lorsque le propriétaire présume qu'un enfant, un frère ou une sœur, ou un parent prendra sa relève et se rend finalement compte que ce ne sera pas le cas.

Les changements de propriété et de direction des entreprises familiales ne prennent pas une forme unique. La littérature identifie plusieurs options pouvant s'offrir au fondateur quant à sa succession. La première consiste à céder l'entreprise à un seul membre de la famille descendant direct du fondateur (fils ou fille). Cette option est la plus documentée dans la

littérature. On trouve toutefois d'autres formes de direction et de contrôle des entreprises familiales. La seconde option serait de nommer un gestionnaire, gardien de l'entreprise, au poste de directeur général en attendant qu'un membre de la famille soit prêt à assumer cette fonction. Ce dernier peut même servir de mentor au successeur désigné. Une troisième option voudrait que le fondateur nomme un gestionnaire professionnel au poste de directeur général et conserve les actions de l'entreprise au sein de la famille. En absence de relève, le fondateur peut également soit liquider l'entreprise, soit la vendre en tout ou en partie. Enfin, le fondateur peut tout simplement ne rien faire et laisser à ses héritiers la tâche de disposer de l'entreprise après sa mort (Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1999; Hirigoyen, 2002).

Les études montrent que le phénomène de relève dans les PME est complexe et étudié sous des angles différents, ce qui nous amène à la classer en quatre groupes. Premièrement, les études qui s'intéressent au processus successoral réalisé à l'intérieur de la famille. Deuxièmement, le transfert d'entreprise observé sous l'angle d'un processus de socialisation dans les entreprises familiales. Troisièmement, nous abordons la relève sous l'angle de la professionnalisation des PME. Enfin, nous fermerons la boucle avec l'apprentissage, beaucoup moins documenté dans la littérature. Nous avons laissé volontairement de côté le groupe de travaux qui traitent la relation entre la succession et la performance, étant donné que ces recherches interviennent après que le processus de transmission ait été réalisé alors que la présente revue de la littérature concerne directement le processus de transmission de l'entreprise.

Par ailleurs, ce découpage est motivé par notre désir d'élargir la recherche sur la succession et d'identifier des champs de recherche peu explorés. En effet, la plupart des recherches et des revues de littérature comme par exemple Inoussa et St-Cyr (2000) ou Cadieux et Lorrain (2002) se concentrent sur le processus successoral à l'intérieur de la famille. Nous avons donc identifié trois autres thèmes généraux à partir de l'objet de l'ensemble des études répertoriées.

Enfin, en conclusion, nous discuterons de l'état d'avancement des connaissances et tenterons d'identifier des pistes de recherche peu explorées permettant d'approfondir la compréhension du phénomène.

## **1. Le transfert d'entreprise comme un processus successoral à l'intérieur du clan familial**

Un courant de pensée voit l'entreprise familiale comme un système complexe dans lequel interagissent plusieurs sous-systèmes (Beckhard et Dyer, 1983; Rosenblatt *et al.*, 1985 et Hugron, 1991). Dans l'approche systémique, les sous-systèmes identifiés sont l'entreprise, la famille en général et les individus (le fondateur, les cadres supérieurs, les membres du conseil d'administration, etc.). Les composantes de chacun des sous-systèmes entrent en interaction et peuvent occasionner des conflits ou des tensions en fonction des divergences issues de leur culture, de leur identité, de leurs besoins et de leurs valeurs. Toute décision ou question est influencée et guidée par l'environnement général, le stade de développement de l'entreprise, sa culture, ses normes et ses traditions, la culture familiale, l'influence de la famille sur le fondateur et les motivations et les valeurs du fondateur ou du propriétaire. Le processus successoral est ainsi étudié en fonction des différents acteurs agissant au sein des entreprises familiales.

D'autres auteurs étudient l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie du cycle de vie de l'entreprise (Barnes et Hershon, 1976; Longenecker et Schoen, 1978; Handler, 1990; Hugron, 1991). Cette théorie cherche davantage à comprendre et à décortiquer le processus même de la succession. Certains auteurs comme Barnes et Hershon (1976) considèrent que le transfert générationnel devrait se faire simultanément aux étapes de transitions organisationnelles. La première étape est celle d'une croissance organisationnelle réalisée sous une direction directe, généralement le fondateur. La seconde est déterminée par une croissance rapide des produits et de la position sur le marché et voit l'apparition d'une professionnalisation des fonctions de l'entreprise. Enfin, la troisième reflète une certaine maturité atteinte par l'entreprise avec un style de gestion plus impersonnel. Généralement, selon Barnes et Hershon (1976), les transitions entre les phases de l'entreprise et la transition intergénérationnelle devraient se faire approximativement en même temps. Cependant, les résultats de leur étude réalisée auprès de trente-cinq entreprises montrent que le transfert de pouvoir de la première à la seconde génération se produit rarement du vivant du propriétaire fondateur.

D'autres auteurs découpent le processus de succession en étapes distinctes. McGivern (1978) en identifie trois : (1) le choix du successeur est fait de manière officielle et de concrétise implicitement; (2) le successeur travaille à temps plein avec le prédécesseur et le transfert se fait au niveau des attitudes, des habiletés, des connaissances et du pouvoir; (3) le prédécesseur quitte et se désengage volontairement ou par la force des circonstances.

Longenecker et Schoen (1978) y voient sept étapes : (1) le successeur s'initie de manière passive aux valeurs et normes de l'entreprise; (2) Le successeur est introduit dans l'entreprise sans y être formellement employé; (3) Il y travaille à temps partiel; (4) il y travaille à temps plein et devient fonctionnel; (5) il occupe des postes de management et de supervision; (6) il occupe le poste de président de l'entreprise; et (7) il acquiert le statut de leader de l'entreprise.

Churchill et Hatten (1997) perçoivent quatre étapes : (1) le fondateur est l'unique membre de la famille engagé directement dans l'entreprise; (2) le successeur commence à se former et s'initie à l'entreprise; (3) le fondateur et le successeur travaille en partenariat; (4) le transfert de pouvoir s'effectue.

Handler (1990) conçoit le processus comme un ajustement mutuel de rôles entre le prédécesseur et le successeur. L'auteure identifie quatre phases d'ajustement pendant lesquelles ont lieu les transferts de leadership, d'autorité, de pouvoir de décision et de propriété entre le prédécesseur et le successeur. La première phase est caractérisée par le fait que le prédécesseur gère seul l'entreprise et que le successeur n'a aucun rôle dans l'entreprise. Pendant la deuxième phase, le prédécesseur règne sur son entreprise (monarque), le successeur tient alors un rôle d'aide au niveau opérationnel. À la troisième phase, le successeur devient un gestionnaire (manager) et le prédécesseur délègue, il se transforme davantage en contrôleur. Enfin, dans la dernière phase, le successeur accède à la direction et le prédécesseur joue un rôle de consultant ou de conseiller. Handler (1990) voit donc le processus successoral comme une suite de rôles qui déterminent les étapes de la succession.

Hugron (1991) distingue deux dimensions du transfert décortiquées en quatre étapes chacune. Premièrement, le transfert de leadership constitué d'abord d'une période d'incubation où le successeur est introduit à temps plein pour y apprendre les valeurs, les normes et les comportements valorisés par la famille. Le père-fondateur jouit d'un double prestige et occupe le premier rôle. Dans un second temps, le choix du successeur s'amorce et se concrétise implicitement. Suivi dans un troisième temps d'un règne conjoint permettant au

prédécesseur de transférer les connaissances, les attitudes, les habiletés de gestion et le pouvoir. Pour enfin déboucher sur le moment où le prédécesseur prend sa retraite et laisse la place au successeur qui devient le véritable dirigeant. La seconde dimension, plus technique, consiste au transfert de propriété. Cette dimension s'amorce avec la fixation du modèle de dévolution de la propriété sous l'égide de la famille, alors que le fondateur décide du partage, selon ses objectifs, parfois sous la pression du successeur. Par la suite, on consulte des experts (comptable, avocat, fiscaliste, notaire) afin de connaître les options assorties de leurs implications juridiques et fiscales. En troisième étape, le dirigeant, la famille et parfois le conseil d'administration examinent les possibilités et choisissent les solutions qui correspondent le plus aux objectifs de la famille. Enfin, les ententes sont officialisées et les documents signés, concluant ainsi le transfert de propriété.

Dans le modèle d'Hugron (1991), les deux dimensions du processus successoral s'effectuent à des temps différents et sont également de durées différentes. Le transfert de leadership s'enclenche avant le transfert de propriété et il s'échelonne généralement sur une période plus longue.

En définitive, la littérature ne présente pas de cheminement unique pour réussir le processus successoral d'une entreprise familiale, mais force est de constater qu'un certain nombre de facteurs doivent être présents pour assurer la réussite d'un tel processus. Par exemple, une bonne condition financière de l'entreprise qui permettra d'attirer un successeur potentiel et sera à même de supporter la phase du règne conjoint. L'attribution, dans certains cas, d'avantages supplémentaires pour les employés clés de l'entreprise afin de les garder et une bonne communication. Un processus de succession qui se passe en douceur nécessite une direction claire, une flexibilité, une attitude non défensive et de très bonnes capacités en communication et en relations interpersonnelles. Les différentes parties engagées dans un processus de succession doivent être capables de critiquer avec tact mais également d'accepter la critique sans avoir recours à une attitude excessive de défense. Toutes les parties doivent être patientes, non destructrices et non insultantes (Rosenblatt *et al.*, 1985).

Dans une étude récente sur les stratégies de transmission réussie des PME québécoises, St-Cyr et Richer (2003) identifient les compétences techniques et les habiletés comme premier critère de choix du successeur (32 % des cas). Le choix dans la famille vient en deuxième (17 %); la motivation, l'engagement et la détermination suivent de près (15 %). Trois profils de successeurs se dégagent nettement :

- Le plus répandu est celui d'un successeur qui a terminé des études collégiales ou universitaires, a acquis une expérience à l'extérieur de l'entreprise actuelle et est introduit dans l'entreprise au niveau de la direction; ce profil correspond à 23 % des successeurs.
- Vient ensuite celui d'un successeur qui a terminé des études collégiales ou universitaires, qui n'a pas acquis d'expérience à l'extérieur de l'entreprise et est introduit à la base de ses activités; ce profil correspond à 17 % des successeurs.
- Enfin, celui d'un successeur qui a complété des études secondaires, qui n'a pas travaillé à l'extérieur de l'entreprise, et qui est entré au niveau d'un poste de base dans l'entreprise familiale; ce profil correspond à 9 % des successeurs.

Dans la majorité des cas, le prédécesseur n'a pas fixé de date pour son départ et joue un rôle dans l'entreprise. Les structures comme le conseil d'administration et le conseil de famille sont peu utilisées (39 % et 25 % des cas); même le conseil d'administration ne semble pas

jouer un rôle important. Parmi les facteurs aidants, la qualité de la communication dans la famille, de très bonne à excellente, a été citée dans 57 % des cas, ainsi que la présence d'ententes sur le rôle des conjoints dans l'entreprise (30 % des cas).

En ce qui touche le transfert de propriété, il s'effectue en privilégiant les ententes conclues à l'intérieur de la famille. Dans la majorité des cas, un seul mode d'acquisition a été adopté : 68 % des successeurs ont acquis les actions par héritage au moment du décès et 20 % ont reçu un don d'actions.

Au chapitre de la planification du processus successoral, l'étude identifie cinq niveaux de planification et constate que la majorité des entreprises ayant effectué un transfert avec « succès » avaient réglé tous les éléments de planification du niveau 1 et au moins un élément des niveaux 2 et 3.

**Tableau I : les cinq niveaux de planification**

<i>Niveau de planification du processus de transmission</i>	<i>Éléments de planification du transfert</i>
<b>1<sup>er</sup> niveau</b> Succession personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un testament</li> </ul>
<b>2<sup>ème</sup> niveau</b> Incidences fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des assurances personnelles sur la vie</li> <li>• Des assurances pour payer les impôts sur la succession</li> </ul>
<b>3<sup>ème</sup> niveau</b> Transfert de leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un gel successoral ou la mise sur pied d'une fiducie</li> <li>• Un successeur choisi</li> <li>• Un successeur déjà dans l'entreprise</li> </ul>
<b>4<sup>ème</sup> niveau</b> Présence des structures aidantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un « coaching » actif du successeur</li> <li>• Un conseil de famille</li> <li>• Un conseil d'administration</li> </ul>
<b>5<sup>ème</sup> niveau</b> L'après transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rôle satisfaisant pour le prédécesseur</li> <li>• Des documents écrits sur la vision d'avenir de l'entreprise</li> <li>• Une date fixée pour le départ du prédécesseur</li> </ul>

Source : St-Cyr et Richer (2003) p.183

Concernant les variables influençant le succès, les éléments suivants méritent d'être soulignés :

- la planification fiscale, avec l'aide de spécialiste;
- un niveau de scolarité post-secondaire du successeur;
- la présence de critères de choix du successeur clairs et connus;
- le retrait complet du prédécesseur ou un rôle comme président du conseil d'administration avec une date de départ fixe;
- une communication de qualité dans la famille.

En dernière analyse, les entreprises non familiales ont comme principaux objectifs leur survie et leur rentabilité. Il y a donc prédominance des facteurs économiques. Les entreprises

familiales ont également comme objectifs premiers leur survie et leur rentabilité, mais elles opèrent souvent avec une série d'objectifs additionnels qui sont liés à l'implication et la perpétuation de la famille. Ainsi, l'opérationnalisation des entreprises familiales au moyen d'objectifs économiques et familiaux peut amener davantage de conflit dans les choix stratégiques. Il est donc important de distinguer ces deux types d'objectifs et de parvenir à des compromis (Rosenblatt *et al.*, 1985). La gouvernance de l'entreprise est définie « comme l'ensemble des mécanismes destinés à contrôler l'action des dirigeants, c'est-à-dire le gouvernement de l'entreprise » (Hirigoyen, 2002). Les structures de gouvernance dans les entreprises familiales doivent être dessinées de façon à protéger les intérêts à long terme des partenaires familiaux en assurant la croissance et la continuité de l'entreprise et en promouvant l'harmonie au sein de la famille (Lansberg, 1999).

Le processus de succession doit donc être poussé par une volonté commune des deux générations de dialoguer afin de construire une vision du futur satisfaisant les deux parties, leur permettant de travailler ensemble afin d'atteindre une certaine continuité (Gersick *et al.*, 1997). La continuité de l'entreprise familiale, après le processus successoral, dépend également de l'acceptation du successeur comme dirigeant de l'entreprise tant par les autres membres de la famille que par les employés et les partenaires de l'entreprise (Neubauer et Lank, 1998; Haddadj et d'Andria, 2001; Pichard-Stamford, 2002).

## **2. Le transfert d'entreprise sous l'angle d'un processus de socialisation dans les entreprises familiales**

Dans le champ d'étude des entreprises familiales, quelques recherches s'intéressent au processus de socialisation des membres de la famille considérés comme les successeurs potentiels du dirigeant. Même dans le cas d'un groupe de successeurs potentiels (généralement les enfants du dirigeant), la socialisation s'effectue de manière individuelle probablement parce que, du à leur âge varié, leur entrée au sein de l'entreprise familiale ne se produit pas en même temps.

La caractéristique la plus observée du processus de socialisation des successeurs potentiels est certainement son caractère formel ou informel. Doit-on structurer le processus de socialisation? Quelle structure de socialisation retrouvons-nous dans les entreprises et dans la famille? Quels sont les éléments déterminants au bon déroulement de cette socialisation? Voilà les principales questions auxquelles les chercheurs se sont intéressés dans les entreprises familiales.

Il faut noter que dans les recherches empiriques répertoriées, on fait peu de lien entre les différentes théories de la socialisation et les données recueillies dans les entreprises familiales. La seule référence que nous avons recensée est à l'égard du concept de socialisation primaire et secondaire, la socialisation primaire étant la socialisation familiale et la socialisation secondaire, la socialisation entrepreneuriale. Selon Berger et Luckmann (1966), les agents de socialisation ne sont généralement pas les mêmes dans la socialisation primaire et secondaire. Par ailleurs, la socialisation primaire ou socialisation familiale demeure le parent pauvre des études sur la socialisation des successeurs dans les entreprises familiales.

Dans la même veine, Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Gonzalvo (2002) étudient le contenu du processus de socialisation des successeurs potentiels de la première à la seconde génération



dans les entreprises familiales. Les auteurs reconnaissent que les valeurs sont le socle de la socialisation primaire. La transmission des valeurs entre le fondateur et le successeur serait plus déterminante que l'existence même d'une planification formelle dans le processus de succession. La socialisation secondaire ou entrepreneuriale, qui repose sur l'existence d'une socialisation primaire, est décrite comme le processus qui permet l'acquisition d'un rôle ou d'une fonction spécifique dans l'organisation. De plus, pour éviter l'échec, les auteurs notent l'importance de l'existence d'une certaine cohérence, voire d'une cohésion entre la socialisation primaire et la socialisation secondaire.

Cependant, Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Gonzalvo (2002) ne précisent pas explicitement si la transmission de valeurs se fait au moment de la socialisation familiale ou de la socialisation entrepreneuriale. Néanmoins, cette recherche a le mérite d'être l'une des rares à s'intéresser au processus même de la socialisation des successeurs dans les entreprises familiales.

Les auteurs font l'hypothèse que le fondateur de l'entreprise familiale joue un rôle important dans les processus de socialisation et de succession. La nature des valeurs transmises par le fondateur aux successeurs et la façon dont se fait cette transmission de valeurs auraient un impact direct sur la réussite et la croissance de l'entreprise. Partant du principe que les contenus internalisés dans la socialisation primaire peuvent varier, les différents systèmes de valeurs parmi les fondateurs doivent être pris en considération dans l'analyse du processus de socialisation de la génération suivante. Par ailleurs, les éléments identifiés ayant une influence sur le succès de la socialisation entrepreneuriale des successeurs sont similaires à ceux mentionnés dans les recherches traitant du processus successoral : la stratégie et le moment d'entrée des successeurs dans l'entreprise, la qualité de la relation entre le fondateur et le successeur et le niveau de formation académique et professionnelle du successeur.

Deux autres études se sont intéressées d'une part au contenu des éléments sociaux transférés dans le processus de succession (Steier, 2001) et d'autre part à la nature même du processus de socialisation (Boyd, Upton et Wircenski, 1999).

Parmi les éléments transférés lors d'un processus de succession, en plus du capital physique et humain, le capital social inclut tous les avoirs intangibles enchâssés dans les relations entretenues par l'entreprise et plus particulièrement son dirigeant. La connaissance de ces relations et de leur nature peut faciliter grandement la socialisation du successeur. Steier (2001) constate que la valeur du capital social sera conservée s'il existe un certain degré de coordination entre le dirigeant et son successeur. Cette activité représente un défi considérable étant donné que le capital social s'accumule généralement avec le temps et représente un des avoirs les moins fongibles de l'entreprise. L'activité de transfert et la gestion de cet avoir peuvent être critiques pour la survie et la réussite de l'entreprise.

Boyd, Upton et Wircenski (1999) recommandent le mentorat pour accompagner le successeur potentiel dans son processus de socialisation. Cependant, il n'est pas toujours clair si le mentor doit être ou non un membre de la famille ou si le processus doit être formel ou non.

Les gestionnaires seniors interrogés dans l'étude sont tous d'accord que le mentorat est utile et qu'il présente de nombreux avantages. Cependant, les forces et les faiblesses de l'approche diffèrent selon les types de relation. Certains ont bénéficié d'un mentorat informel par un membre de la famille (62 %), d'autres ont vécu un mentorat informel par un professionnel non membre de la famille (23 %) et enfin un autre groupe a reçu un mentorat formel par un

membre de la famille (15 %). En conclusion de leur étude, les auteurs constatent que le succès d'un mentorat est déterminé par la bonne combinaison entre un membre et non membre de la famille comme mentor et un processus formel ou informel. Ce choix dépend du contexte dans lequel se situent la relation et la personnalité et les traits de caractère du protégé.

### **3. Le transfert d'entreprise sous l'angle de la professionnalisation dans les entreprises familiales**

Comme pour la plupart des études décrites précédemment, la professionnalisation est étudiée majoritairement dans les PME familiales. Lorsque le prédécesseur ne dispose pas d'au moins un successeur parmi les membres de sa famille, ou à l'inverse plusieurs membres de sa famille peuvent revendiquer son poste, il opte souvent pour l'engagement d'un dirigeant non familial.

Lorsque le dirigeant familial estime que la professionnalisation de son entreprise est nécessaire, trois options s'offrent à lui : (1) professionnaliser les membres de la famille; (2) professionnaliser les employés de l'entreprise; (3) recruter à l'externe des gestionnaires professionnels. Les deux premières options présentent des changements lents où la culture de l'entreprise ne changera probablement pas de façon drastique. La troisième option reflète généralement un changement plus radical à la fois dans les méthodes d'opération et dans la culture de l'entreprise (Dyer, 1989).

La professionnalisation de l'entreprise familiale peut être perçue comme le contrôle managérial de l'entreprise par une personne externe à la famille, ou comme le processus par lequel l'entreprise se dote de professionnels afin de mieux gérer la complexité de son environnement interne et externe.

La professionnalisation de l'entreprise familiale sous-tend deux courants dans la littérature. Premièrement, au fur et à mesure que l'entreprise se développe et se complexifie, les compétences nécessaires pour la gérer se multiplient et il devient difficile pour une seule personne (le dirigeant de l'entreprise) de toutes les détenir (Barnes et Hershon, 1976; Leach, 1991 et Berenbeim, 1990). Pour d'autres auteurs, la professionnalisation de l'entreprise est plus restrictive et concerne le moment où le contrôle managérial est confié à une personne externe à la famille (Dyer, 1986).

La différence la plus importante entre les membres d'une direction « familiale » et ceux d'une direction « professionnelle » se situe dans leurs antécédents et leur formation (Dyer, 1986). Les principales différences entre le fondateur et les professionnels sont présentées dans le tableau II.

**Tableau II : les principales différences entre le fondateur et les professionnels**

<b>Fondateurs</b>	<b>Professionnels</b>
Ils puisent leur motivation dans la création d'une organisation même si cela signifie prendre des risques.	Les professionnels sont les gardiens qui essaient de construire sur ce que les fondateurs ont créé.
Les fondateurs ont souvent un profond attachement à l'entreprise.	Les professionnels sont davantage concernés par leur propre carrière. L'engagement des professionnels envers l'entreprise est lié au défi que peut avoir leur poste ou à la possibilité d'avancement de carrière.
Les fondateurs sont souvent vus comme des figures paternelles charismatiques qui ont développé des relations étroites avec leurs employés. Ils agissent rapidement, souvent par intuition, lorsqu'ils prennent des décisions.	Les professionnels tendent à suivre des codes de conduite pour guider leur comportement. Ils sont souvent vus comme impersonnels, prônant l'utilisation de règles bureaucratiques qui renforcent leurs politiques.

Source : Dyer (1986)

Il existe de nombreux obstacles à la professionnalisation dont certains prennent naissance dans les antécédents et dans la diversité des perceptions et des cultures des dirigeants familiaux, de la famille et des professionnels. Ces différences amènent souvent des changements dans la nature de l'entreprise familiale une fois que la direction « professionnelle » a fait son entrée.

Par ailleurs, le « contrat » régissant les rapports entre employés et propriétaires risque de passer d'une relation personnelle avec le fondateur à une relation utilitaire, plus impersonnelle, laissant apparaître une certaine distance entre les employés, la direction et les membres de la famille encore impliqués dans l'entreprise. Bien gérées, ces différences représentent une opportunité et une force permettant à l'entreprise de croître et de se différencier de ses concurrents. Par contre, une mauvaise gestion de ces relations peut s'avérer catastrophique à l'entreprise familiale et l'amener à disparaître.

Ces changements dans l'entreprise familiale ont donc surtout un impact sur sa culture (Ibrahim et Ellis, 1994). Les membres de la famille et les vieux employés doivent accepter le changement vers une planification plus formelle et une culture orientée vers l'atteinte des résultats.

Barnes et Hershon (1976) font correspondre la professionnalisation avec les étapes de développement de l'entreprise, du passage de survie de l'entreprise vers la gestion de sa croissance. Ces étapes permettent de donner du temps aux systèmes politique et social de l'entreprise de se réaligner en fonction des nouvelles normes et relations définies lors d'une réorganisation partielle ou totale de l'organisation. Ainsi, l'entreprise doit passer d'une autorité unique dans une structure informelle à des fonctions spécialisées et une formalisation de la gestion.

Leach (1991) reprend les mêmes étapes pour expliquer le développement de l'entreprise. Dans la première étape, le fondateur utilise son énergie créatrice pour donner forme à l'entreprise, l'objectif à court terme étant sa survie. Les systèmes organisationnels et la

planification formelle sont inexistantes, il n'y a pas de spécialisation, les décisions sont prises de façon ad hoc par le fondateur qui exerce un contrôle absolu. Dans la seconde étape, le fondateur demeure au centre de toutes les prises de décisions, seules les tâches non essentielles sont déléguées. Quelques systèmes organisationnels et de contrôle sont mis en place pour accroître l'efficacité de l'entreprise. Comme l'entreprise continue de croître, elle se complexifie, les compétences alors recherchées sont de gestion plus qu'entrepreneuriales et l'accent est davantage mis sur la coordination que sur le contrôle. La professionnalisation de l'entreprise se met alors en place. La troisième étape est une période d'intégration. Les systèmes, les processus et les personnes travaillent harmonieusement et une culture durable de l'entreprise émerge.

La littérature sur la professionnalisation des PME aborde ainsi largement le phénomène en décrivant les étapes d'intégration des professionnels, souvent en relation avec le cycle de vie de l'entreprise (naissance, survie, croissance), et en mesurant les impacts sur les modes de gouvernance. Les facteurs de succès et les problèmes rencontrés sont identifiés en fonction des besoins et des relations entre le fondateur, la famille, les professionnels et l'entreprise. Le défi est de faire passer l'entreprise d'une gestion basée sur la participation unilatérale du fondateur vers une gestion professionnelle qui développe des procédures de décision et établit des contrôles sans interférence avec les membres de la famille. Ce passage requiert donc du fondateur une volonté ferme de changement et des compétences managériales.

Les raisons conduisant au recours au professionnalisme sont souvent citées dans la littérature mais elles sont très peu développées. Ibrahim et Ellis (1994) sont les auteurs présentant le plus large spectre de raisons possibles. Parmi celles-ci, on retrouve : l'absence d'un successeur qualifié dans la famille, la présence de conflits familiaux, le désir de formaliser les processus de décision, la poursuite de stratégies de croissance agressives, les difficultés à diriger des membres de la famille et le besoin de connaissances et d'habiletés complémentaires à la famille.

Par ailleurs, l'intégration de professionnels au sein de l'entreprise familiale, notamment à la direction, demande des changements dans les pratiques et peut devenir une source de conflits entre les employés et les membres de la famille. Une partie de la résistance des membres de la famille, surtout ceux travaillant au sein de l'entreprise familiale, résulte d'appréhensions et de perceptions des différents protagonistes (Dyer, 1989; Poza, Alfred et Maheshwari, 1997; Aronoff et Ward, 2000).

Les dirigeants familiaux et les professionnels ont des antécédents, des personnalités et des styles de leadership différents. De ce fait, leurs perceptions de l'entreprise et de son environnement sont également différentes (Dyer, 1986). D'un côté, les dirigeants familiaux font généralement une évaluation plus positive de l'entreprise et de ses pratiques de gestion en termes de planification de la succession, des relations entre individus au sein de l'entreprise, de l'écoute accordée ainsi que de la prise en considération des idées nouvelles amenées par les jeunes gestionnaires. Ils perçoivent souvent les professionnels comme un coût plutôt qu'un investissement, mettent en doute leur loyauté et craignent de diluer à la fois le pouvoir de la famille et la culture de l'entreprise et de la famille.

De l'autre côté, les gestionnaires non familiaux ont tendance d'une part à être peu convaincus de la capacité des membres de la famille à gérer la croissance et d'autre part, de l'existence dans l'entreprise de systèmes et de pratiques nécessaires pour faciliter celle-ci. Dans plusieurs cas, ils sont persuadés que le successeur sera un membre de la famille et pensent que les

possibilités d'avancement vers des postes seniors sont moins fortes que pour les membres de la famille. En plus de ces perceptions, on dénote de l'insatisfaction face à leur rémunération et leurs avantages (comme les congés par exemple) comparés à ceux octroyés aux gestionnaires membres de la famille (Poza, Alfred et Maheshwari, 1997; Aronoff et Ward, 2000).

Ces différentes appréhensions et perceptions peuvent contribuer de manière significative à la résistance au changement dans le transfert d'entreprise. Les entreprises familiales qui veulent ouvrir leur direction aux professionnels doivent donc s'y préparer. Berenbeim (1990) indique quelques règles fondamentales pour que cette transition soit un succès. Premièrement, il faut éviter toute confusion entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Deuxièmement, maintenir les relations à long terme de l'entreprise avec la communauté, les clients et les employés. Troisièmement, les héritiers doivent entreprendre une formation rigoureuse afin d'assumer leurs responsabilités. Quatrièmement, l'entreprise doit être dotée de structures de gouvernance claires, notamment d'un conseil d'administration, et la famille doit se munir de mécanismes internes afin de prendre en main les erreurs et les impairs, notamment ses « moutons noirs » et de les écarter de l'entreprise.

Ces règles fondamentales constituent un minimum que toute entreprise familiale devrait posséder. L'entreprise familiale devra également se prémunir contre certains obstacles si elle désire attirer et retenir des professionnels. Il faut noter que les obstacles identifiés dans la littérature n'ont, pour la plupart, aucun fondement empirique à l'exception des systèmes de rémunération dont une étude a été réalisée sur la satisfaction et les différences de rémunération des CEO familiaux et non familiaux (McConaughy, 2000). De plus, ces obstacles seraient vus, par de nombreux auteurs, comme les conséquences directes des différences existant entre les perceptions des dirigeants familiaux et des professionnels.

Parmi les obstacles identifiés, on retrouve : la faible délégation des responsabilités et du pouvoir des dirigeants familiaux (Leach, 1991; Ibrahim et Ellis, 1994; Aronoff et Ward, 2000); les conflits internes à la famille transposés dans l'entreprise (Lansberg, 1999; Neubauer et Lank, 1998); le népotisme qui réserve les postes de haute direction uniquement aux membres de la famille (Leach, 1991; Ibrahim et Ellis, 1994; Aronoff et Ward, 2000) ; le système de rémunération qui doit être équivalent à ce qui est offert aux membres de la famille occupant des positions similaires, compétitif et basé sur des critères objectifs incluant la performance individuelle et les tendances de l'industrie (Ibrahim et Ellis, 1994; Aronoff et Ward, 2000; McConaughy, 2000); le système de développement de carrière qui doit répondre aux aspirations de chaque partie (Ibrahim et Ellis, 1994; Aronoff et Ward, 2000).

Une intégration réussie des professionnels à des postes de direction dans l'entreprise familiale, tout comme une succession, repose d'abord sur une acceptation du professionnel par l'ensemble des partenaires (membres de la famille, employés, clients, fournisseurs, etc.). Le professionnel doit construire sa légitimité et posséder des valeurs proches de celles de la famille et de l'entreprise. Le professionnel doit aussi être en mesure d'aider et de supporter la future génération ou d'assurer la transition entre deux générations de dirigeants familiaux. De plus, le dirigeant familial doit préparer les employés et les membres de la famille à l'acceptation du professionnel, surtout dans le cas où celui-ci occupe le poste de président directeur général. Enfin, le dirigeant doit être capable de partager et de transférer son pouvoir de décision et établir une communication claire et continue.

#### **4. Le transfert d'entreprise sous l'angle de l'apprentissage**

Force est de constater que la littérature se concentre principalement sur les processus de transmission de l'entreprise, sur la socialisation des successeurs et sur la professionnalisation. Toutefois, la question des apprentissages nécessaires pour réussir un transfert d'entreprise mérite également que l'on s'y attarde.

En effet, l'acquisition de connaissances et d'habiletés relatives au transfert d'une entreprise est autant importante pour le successeur que pour le prédécesseur. Apprendre à gérer une entreprise, à développer une vision, à socialiser avec l'environnement externe ou à acquérir de la crédibilité et de la légitimité est certes l'affaire du successeur, mais le prédécesseur doit aussi apprendre à se retirer tout en assurant la continuité.

Nous avons repéré une seule étude qui se penche sur l'apprentissage dans les entreprises australiennes. Moores et Barret (2002) ont réalisé une étude sur la façon dont les propriétaires d'entreprises familiales ayant du succès apprennent à gérer les différentes transitions dans leurs affaires et dans leurs propres vies. En gérant des entreprises familiales, certains paradoxes apparaissent et requièrent d'être traités de façon spécifique si l'entreprise veut rencontrer du succès. Ces paradoxes ne peuvent pas être résolus ni éliminés, ils ne peuvent qu'être gérés. Ainsi, les auteurs soutiennent que diriger une entreprise familiale signifie également gérer des paradoxes.

Afin de mieux appréhender la réaction des dirigeants des entreprises familiales, Moores et Barret (2002) adoptent une perspective contingente en s'appuyant sur les cycles de vie d'une organisation. Le modèle du cycle de vie de l'organisation supportant l'étude comporte trois stades : le stade entrepreneurial, le stade de la collectivité et le stade de formalisation et de contrôle avec l'élaboration d'une structure.

L'apprentissage des dirigeants des entreprises familiales peut être également scindé en quatre étapes différentes. La première est appelée « l'apprentissage des affaires ». Dans cette phase, le cycle de vie de l'entreprise a peu d'influence et les problématiques rencontrées par les futurs dirigeants sont universelles à tous les gestionnaires ou futurs dirigeants d'entreprise.

Une des priorités d'un futur dirigeant d'entreprise familiale est d'apprendre la gestion de soi et plus particulièrement l'autodiscipline sur laquelle le leadership reposera éventuellement, incluant notamment la confiance en soi et une approche positive d'être en affaires avant tout pour soi-même. Les compétences en relations humaines sont également considérées comme vitales. De plus, selon les répondants, l'apprentissage de ces compétences doit se faire à l'extérieur de l'entreprise familiale.

La nécessité de réaliser cet apprentissage à l'extérieur fait apparaître un premier paradoxe. Les compétences nécessaires pour une bonne gestion de soi peuvent être acquises au sein de l'entreprise familiale. Toutefois, pour que le futur dirigeant puisse être crédible aux yeux des employés et des divers partenaires de l'entreprise, cette expérience doit être acquise à l'extérieur, loin du favoritisme ou du népotisme. Plus important encore, les futurs dirigeants sentent le besoin de se prouver à eux-mêmes qu'ils sont crédibles grâce à l'expérience acquise.

Par ailleurs, la règle de se former ailleurs peut entraîner un autre paradoxe, le risque que le successeur ne revienne pas dans l'entreprise familiale, lui faisant ainsi perdre son caractère familial.

La seconde étape s'intitule « l'apprentissage de l'entreprise familiale ». Le futur dirigeant doit comprendre et évaluer les qualités particulières associées à l'entreprise familiale. Le cycle de vie dans lequel se trouve l'entreprise familiale peut apporter, dans ce cas, certains traits pertinents.

Apprendre ce qu'est l'entreprise familiale nécessite de connaître ses valeurs et celles des individus à l'origine de sa création. La connaissance du cycle de développement de l'entreprise permet au successeur de concilier son développement futur avec les valeurs actuelles. Ces futurs dirigeants, doivent donc trouver des solutions pour un paradoxe particulier aux entreprises familiales: promouvoir et maintenir les principales valeurs de l'entreprise mise de l'avant par les prédécesseurs et faire évoluer l'entreprise sans pour autant imiter leur style de gestion ou adopter leurs stratégies.

La troisième étape consiste à « diriger l'entreprise ». Le leadership représente une activité complexe pour tout dirigeant d'entreprise mais elle l'est encore davantage pour les entreprises familiales. À cette étape, le cycle de vie de l'entreprise met en lumière à la fois les besoins de ce qui doit être fait et la manière dont cela doit être fait.

Le leadership impose un apprentissage plus complexe pour faire face au paradoxe que le successeur doit agir à la fois comme chef transactionnel et comme chef transformationnel. Gérer ce paradoxe signifie apprendre à exercer simultanément des approches transactionnelle et transformationnelle du leadership de manière formelle et informelle (de clan). Au fur et à mesure que l'entreprise se professionnalise, les successeurs introduisent des personnes de l'extérieur, des organismes formels, des systèmes d'information complexes ou d'autres moyens de contrôle qui formalisent la prise de décision et les autres pratiques de l'entreprise. Dans les faits, les successeurs préfèrent réaliser cette étape de façon furtive, afin de ne pas interférer trop brutalement à la fois sur les perceptions et la réalité.

Enfin, la dernière étape est celle d'apprendre à « sortir de l'entreprise ». Le dirigeant de l'entreprise doit apprendre à la quitter. Le cycle de vie de l'entreprise permet aussi de déterminer ce qui doit être fait et la manière dont cela doit se dérouler.

Les façons de gérer le départ du prédécesseur de l'entreprise familiale rendent le processus de succession plus logique même si le problème en lui-même est paradoxal: diriger et faire évoluer une entreprise dans le but de la quitter. Cependant, selon les répondants, mettre en place un processus logique ne le rend pas pour autant facile.

Ainsi, la présence continuelle du prédécesseur qui n'accepte pas son nouveau statut et qui se donne un nouveau rôle actif dans l'entreprise, peut rendre le processus de succession plus difficile et l'étendre indéfiniment dans le temps. Avant d'occuper des hautes fonctions dans l'entreprise, les successeurs ont dû préalablement faire la preuve de la qualité de leur performance, et gagner la confiance de personnes externes et internes à l'entreprise. Le successeur doit être pris au sérieux lorsqu'il propose de nouvelles stratégies ou de nouvelles pratiques de gestion. La réalisation de ces activités de façon ordonnée est dans une large mesure la responsabilité du prédécesseur.

Apprendre à quitter l'entreprise familiale exige du prédécesseur la détermination du moment où il ne sera plus le dirigeant. Il doit se placer volontairement au ban de l'entreprise, ce qui va à l'encontre de tout ce qu'il a réalisé auparavant. Pour y parvenir, le prédécesseur doit planifier assez tôt son départ au moyen d'un plan de retraite et d'un plan de gestion du processus de succession très clair. Les répondants indiquent que le prédécesseur doit préférentiellement maintenir un rôle d'ambassadeur, de gouverneur, ou de conseiller pour le successeur en cas de besoin.

## **Conclusion**

Nous avons effectué un bref survol des études traitant de la relève dans les PME familiales. Nous constatons que, dans les études répertoriées, les processus de succession à l'intérieur de la famille, la socialisation et la professionnalisation sont les plus documentés. Les efforts pour maintenir serré la possession et la prise de décision dans l'entreprise familiale peut cependant contenir les graines de sa propre destruction (en tant qu'entreprise familiale) (Lansberg, 1999). Il est donc impératif de prendre en considération tous les enjeux de la planification successorale.

En outre, parmi toutes les options qui s'offrent aux PME pour effectuer le passage intergénérationnel, la solution d'avenir de plus en plus envisageable semble être la professionnalisation de l'administration. En effet, les grandes familles sont choses du passé, diminuant ainsi la probabilité qu'un enfant prenne la suite de ses parents dans l'entreprise familiale. Par ailleurs, l'étude de la FCEI révèle que 64 % des propriétaires comptent continuer à toucher des dividendes après s'en être retirés officiellement. Le désir d'obtenir des dividendes implique que l'entrepreneur conserve des actions de son entreprise. De plus, toujours selon l'étude la FCEI, une forte proportion de propriétaires veulent continuer à participer à la gestion après le transfert et 38 % des propriétaires prévoient continuer à titre de conseiller spécial. Comment y parvenir si l'entrepreneur trouve important que l'entreprise demeure au sein de la famille et qu'aucun membre ne désire prendre la relève ?

Dans ce contexte, ne faudrait-il pas parler davantage de transfert du patrimoine familial plutôt que de relève. Lorsqu'il est question de relève, nous parlons aussi du décès réel ou éventuel du propriétaire. En effet, le problème qui se pose pour le propriétaire-dirigeant d'une PME en fin de carrière est de savoir sous quelle forme et à qui il lèguera son patrimoine. Cette vision des choses élargit les possibilités dont dispose le propriétaire à sa retraite ou à sa mort. La relève à l'intérieur de la famille devient ainsi qu'une option parmi tant d'autres pour léguer son patrimoine à la prochaine génération.

Il est suggéré qu'un processus formel de relève soit enclenché le plus tôt possible. Un plan de relève doit être élaboré de manière structurée en y impliquant à la fois des professionnels externes (comptable, avocat), les gestionnaires de l'entreprise et les membres de la famille. Ce plan contient normalement des aspects techniques concernant le transfert juridique de la propriété, les incidences fiscales de la transaction, le financement du transfert des actions, etc. Et des éléments non techniques qui touchent les aspects plus émotionnels de la transition comme les objectifs personnels et familiaux à long terme, la vision de l'entrepreneur et des partenaires (employés, famille, successeur), le rôle de chacun après le transfert et enfin, les processus prévus pour la sélection et la formation d'un successeur éventuel.



En plus des obstacles reliés au propriétaire, il peut en surgir du côté des successeurs. Des problèmes techniques comme le financement sont particulièrement fréquents pour les jeunes ne possédant pas d'historique de crédit. Mais un des problèmes majeurs non technique est celui d'obtenir la confiance, le support et la collaboration du propriétaire. D'autant plus lorsque le successeur a besoin d'aide financière et que le propriétaire compte sur les revenus générés par le transfert pour assurer une retraite confortable. À ce sujet, les statistiques n'ont rien pour rassurer le propriétaire lorsqu'on apprend que 70 % des entreprises familiales ne survivent pas à la deuxième génération (Plante et Grisé, 2005). Dans ces conditions, le propriétaire aura de la difficulté à laisser tomber le contrôle des affaires et le successeur verra sa crédibilité et sa légitimité diminuées vis-à-vis les membres de l'organisation.

Un de nos objectifs est d'identifier des pistes de recherche pouvant faire avancer notre compréhension du phénomène. À la lumière de ce qui nous est révélé dans la littérature, nous constatons que le processus de succession à l'intérieur de la famille semble suffisamment documenté. Ces résultats peuvent certainement servir de base pour répondre à un grand nombre de questions touchant d'autres aspects de la relève demeurées en suspend. Par exemple, la littérature et les statistiques mentionnent que le processus de transfert prend de cinq à dix ans. Il serait intéressant de connaître, dans les cas d'entreprises de seconde génération, le moment où le propriétaire a pris la décision d'effectuer le transfert. À cet égard, il serait à propos d'effectuer une mise à jour des résultats de l'étude de Barnes et Hershon (1976) pour vérifier si le transfert se produit encore le plus souvent après la mort du propriétaire-fondateur, et si c'est le cas, de savoir comment ces entreprises ont fait face à cet événement.

Dans le cas de la professionnalisation, les propriétaires devront probablement faire le deuil à la fois de leur carrière d'entrepreneur, de leur entreprise et de leur désir de voir un membre de la famille prendre leur suite. Comment s'effectue le deuil ou l'abandon de la part du propriétaire-dirigeant ?

L'apprentissage semble également une voie intéressante à privilégier dans de futures recherches. Comment le prédécesseur, le successeur et les autres partenaires acquièrent-ils les connaissances nécessaires à la réussite d'un processus de relève d'entreprise ? Quelles sont ces connaissances nécessaires ? Ces questions ouvrent la porte à une série de sous-questions touchant par exemple les apprentissages entrepreneurial, managérial, émotionnel, relationnel ou comportemental, culturel et légal utiles à la réussite du transfert. Bon nombre de résultats trouvés sous l'angle du processus successoral, de la socialisation et de la professionnalisation peuvent être aussi regardés avec la lunette de l'apprentissage. Par exemple, comment s'effectuent le transfert des valeurs du fondateur vers le successeur (socialisation primaire) et l'acquisition par chacun d'un rôle ou d'une fonction spécifique dans l'organisation (socialisation entrepreneuriale) ? Cette question est autant importante et les réponses différentes que l'on soit en présence d'un père et de son fils ou d'un propriétaire-dirigeant et d'un professionnel.

En dernière analyse, la pérennité des PME représente l'enjeu majeur des dix prochaines années pour l'économie du Québec. La recherche universitaire doit donc emboîter le pas et alimenter à la fois les dirigeants d'entreprises et les décideurs politiques afin de permettre une meilleure compréhension du phénomène, indiquer des pistes de solution et fournir les apprentissages nécessaires pour réussir ce virage important.

## Bibliographie

- Aronoff, C., E. & J. L. Ward, (2000). More than Family: Non-Family Executives in the Family Business, *Family Business Leadership Series N°13*, Business Owner Resources, Marietta, 71p.
- Audet, M. (2004), « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, Vol.29 (3), p.20-26.
- Barach, J. A. et collab. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), p.49-56.
- Barnes, L. B. & S. A. Hershon, (1976). Transferring power in the family business, *Harvard Business Review*, 54 (4), p.105-114.
- Beckhard, R. & W. G. Dyer, Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 5-12.
- Berenbeim, R. E., (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, vol. 3(1), p.69-110.
- Berger, P. L. et Luckmann, T. *The social construction of reality*. New York, Doubleday, 966.
- Boyd J., Upton, N. & M. Wircenski, (1999). Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions, *Family Business Review*, Vol. 12 (4), p.299-309.
- Bruce, D., & Picard, D. (2005). *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Cadieux, L. & J. Lorrain. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs , 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal, octobre.
- Cadieux, L. & J. Lorrain. (2004). Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager? , *Gestion*, vol.29 (3), p.120-128.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & P. Sharma, (2003). Succession and Non succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers. *Family Business Review*, Vol. 16(2), p.89-107.
- Churchill, .N.C., Hatten, K.J., 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, volume 10, p. 53, March
- Davis, P., & P. D. Harveston, (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm, *Family Business Review*, Vol. 12(4), p.311-323.
- Deloitte & Touche, (1999), *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?*, Université de Waterloo, Centres d'études et de recherches fiscales de Deloitte & Touche, 17p.
- Derber, C. & W. Schwartz, (1988). Des hiérarchies à l'intérieur de hiérarchies : le pouvoir professionnel à l'œuvre , *Sociologie et sociétés*, Vol. 20(2), p.55-76.
- Dubar, C. (2000). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 255p.
- Dyer, G. W. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Dyer, G. W. Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, Vol.1 (1), p.37-50.

- Dyer, G. W. Jr, (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, Vol. 11(3), p.221-235.
- Evetts, J., (2003). The Sociological Analysis of Professionalism : Occupational Change in the Modern World , *International Sociology*, Vol. 18(2), p.395-415.
- Feltham Tammi S, Glenn Feltham et James J. Barnett. (2001), «Are Canadian Family Businesses Ready for Succession? », *Isuma*, p.116-122.
- Fletcher, D., (2002). A network perspective of cultural organizing and “professional management” in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9(4), p.400-415.
- Gallo, M.A, & H.A. Vileseca, (1998). «Financial Perspectives on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, Vol. 11(1). P.35-48.
- Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas, J., & P. Saldana-Gonzalvo, (2002). Socialization Patterns of Successions in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, Vol 15 (3), p.183-203.
- Gersick K. E. et collab. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Haddadj, S., & A. d’Andria. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue française de gestion*, janvier-février, p.11-22.
- Handler, W.C., 1993. *Managing the family firm succession process : the next-generation family member's experience*. Ann Arbor, mich. : UMI Dissertation Services.
- Hirigoyen, G., (2002). Le gouvernement des entreprises familiales, dans : *La Gestion des Entreprises Familiales*, sous la direction de Caby Jérôme et Gérard Hirigoyen, Paris, Economica, p.17-31.
- Hugron, P., (1991). *L’entreprise familiale : Modèle de réussite du processus successoral*, L’Institut de recherches politiques, Montréal, Les Presses HEC.
- Inoussa, R., & L., St-Cyr (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans les PME familiale*. Cahier de recherche no. 00-01, Chaire de développement et de relève de la PME, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, mars.
- Ibrahim, A. B., & W. H. Ellis, (1994). *Family Business Management: Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, 555p.
- Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, 360 pages.
- Leach, P., (1991). *The Family Business*, Stoy Hayward, Londres, 265p.
- Longenecker, J.G & J.E. Schoen. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, vol.16, p.1-6.
- McConaughy, D. L., (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, Vol.13 (2), p.121-131.
- McGivern, C., (1978). The Dynamics of Management Succession. *Management Decision*, vol. 16(1), p.32-42.
- Moores, K., & M. Barrett, (2002). *Learning Family Business: Paradoxes and pathways*, Ashgate, Aldershot, 175p.
- Neubauer, F., & A. G. Lank. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge, New-York.

- Péloquin, L.E. (2002), *Les successeurs dans les entreprises familiales québécoises*, HEC Montréal, (mémoire M.sc), 119p.
- Pichard-Stamford, J.P. (2002). La légitimité du dirigeant familial, dans : *La Gestion des Entreprises Familiales*, sous la direction de Caby Jérôme et Gérard Hirigoyen, Paris, Economica, p.33-55.
- Plante, A., & Grisé, J. (2005). L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises. *Organisation et territoires*, hiver.
- Poza, E. J., Theodore, A., & A. Maheshwari, (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report . *Family Business Review*, Vol. 10(2), p.135-155.
- Rosenblatt, P. C. et collab. (1985), *The Family in Business*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 303 pages.
- St-Cyr, L., & F. Richer. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*, Rapport d'enquête présenté au Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et au Fonds de solidarité FTQ, 118 pages.
- St-Cyr, L., & F. Richer. (2003). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Les presses de l'université de Montréal.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, Vol. 14 (3), p.259-276.