

**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**

Louise Cadieux

Jean Lorrain

Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

louise_cadieux@uqtr.ca

Résumé :

En théorie, les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement, se distinguent des précédentes par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale à ce titre de même que par le retrait progressif du prédécesseur. Jusqu'alors seul maître à bord, le prédécesseur serait, alors, confronté à devenir le principal maître d'œuvre d'une des plus importante période transitoire de sa vie durant laquelle il passera d'un rôle comparable à celui d'un chef d'orchestre à d'autres plus discrets dont, nous devons l'admettre, nous n'en comprenons pas encore la réelle nature. C'est donc à la suite de ce constat que la présente communication a pour objectif de présenter une étude de cas faite auprès de cinq PME familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel et, conséquemment, dans lesquelles les prédécesseurs étaient, au moment de notre étude, officiellement retirés de la direction depuis au moins deux ans.

Parmi la littérature consultée, seule Handler (1989) s'est intéressée aux rôles pouvant être endossés par les prédécesseurs durant le processus de la succession. Or, les résultats de notre recherche montrent que les rôles pouvant leur être attribués durant les deux dernières phases du processus peuvent être plus variés que ceux de superviseur et de consultant préalablement déterminés par l'auteure. Entre autres, les résultats obtenus par le truchement d'entrevues faites avec les cinq prédécesseurs, les 12 successeurs, la conjointe d'un prédécesseur, les deux adjointes administratives, une employée et un vice-président marketing provenant des cinq PME familiales nous concernant montrent comment, dès le début de la phase du règne-conjoint, les prédécesseurs ont su apprivoiser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs pour, d'une part, les préparer à assumer leurs futures fonctions et, d'autre part, les intégrer à leurs nouveaux environnements. Du reste, en ce qui concerne la phase de désengagement, les résultats montrent comment les prédécesseurs se sont, là aussi, vus attribuer de nouveaux rôles principalement à deux niveaux soit auprès de l'organisation et auprès de leurs successeurs devenus dirigeants de l'entreprise familiale.

1. Introduction

Quelle qu'en soit leur provenance, bon nombre d'entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi commun, celui des transferts de la direction et de la propriété à au moins un membre de la nouvelle génération. Or, cela n'est plus un secret. Alors que parmi elles, plusieurs vivront d'ici peu leur premier transfert générationnel, seules 30 % devraient y survivre (FFI, 2003). Se préoccuper de la problématique de la succession en entreprise familiale n'est pas nouveau. Néanmoins, bien que des chercheurs provenant de disciplines de plus en plus diversifiées s'y intéressent depuis plus d'un demi-siècle (Bird et al., 2002), nous devons concéder ne pas encore tout en comprendre, notamment en ce qui concerne les rôles assumés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur.

En théorie, les deux dernières phases du processus de la succession se singularisent des précédentes par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale à ce titre de même que par le retrait progressif du prédécesseur (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978). Ayant été jusqu'alors seul maître à bord, dès lors, le prédécesseur est confronté à une des situations les plus paradoxales de son existence, soit celle l'exigeant à devenir le principal maître d'œuvre d'une des plus importante période transitoire de sa vie durant laquelle il passera d'un rôle comparable à celui d'un chef d'orchestre à d'autres plus discrets dont, nous devons l'admettre, nous n'en comprenons pas encore la réelle nature. C'est donc à la suite de ce constat que la présente communication a pour objectif de présenter une étude de cas faite auprès de cinq PME familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel et, conséquemment, dans lesquelles les prédécesseurs étaient, au moment de notre étude, officiellement retirés de la direction depuis au moins deux ans. Pour nous, mieux comprendre ce qu'il en est des rôles assumés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur pourra certes être utile pour quiconque est impliqué dans le processus de la succession, qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs, des membres de leur famille ou des intervenants devant prodiguer support et conseils au meilleur de leurs connaissances.

2. Le contexte théorique

Dans la littérature recensée portant sur le processus de la succession dans les entreprises familiales, il est possible de distinguer deux grands types de modèles. Alors que les premiers décrivent les étapes des cycles de vie des organisations (Barnes et Hershon, 1976; Gersick et al., 1997; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Murray, 2003; Peiser et Wooten, 1983), les seconds représentent plus spécifiquement l'interaction existant entre le prédécesseur et le successeur tout au long du processus (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978). Développés principalement à l'aide de stratégies d'études de cas, l'ensemble des modèles retenus nous permettent de dire que la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à au moins un membre de la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété. S'échelonnant sur quatre phases, soit celles d'initiation, d'intégration, du règne-conjoint et du désengagement, en raison de sa perspective de jeux de rôles, l'apport du modèle de Handler (1989) dans l'ensemble de la compréhension du processus se démarque. Élaboré à la suite d'une étude de cas faite auprès de 32 successeurs œuvrant dans les entreprises de leurs parents, son modèle montre qu'au cours du processus, le prédécesseur assume subséquemment quatre rôles qui sont ceux d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de

consultant tandis que le successeur tient successivement ceux d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant. Pour l'auteure, la dynamique prenant essence dans les différents transferts inhérents à la succession, les derniers rôles respectifs qui sont celui de consultant pour le prédécesseur et de dirigeant pour le successeur ne peuvent être assumés qu'à partir du moment où il y a transfert complet du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité. Or, selon certains, durant et après la mise en place de sa progéniture, les rôles attendus du prédécesseur pourraient être plus complexes que ceux de superviseur et de consultant préalablement déterminés par Handler (1989). Par exemple, selon Aronoff et Ward (1992a), dès que le successeur intègre l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève, une des premières tâches du prédécesseur serait d'organiser son processus de formation, de mettre toutes les ressources nécessaires à sa disposition et de l'introduire aux clients, aux fournisseurs, aux conseillers externes, cela principalement dans le but qu'une nouvelle relation prenne forme. Au reste, comparés à des dirigeants d'entreprises non familiales, les résultats de l'enquête de Fiegener et al., (1996) révèlent combien, préoccupés par la perpétuité des valeurs et de la vision qu'ils ont inculquées, ceux d'entreprises familiales accordent plus d'importance à leur implication dans la formation de leur relève.

D'autre part, il semble que même après avoir assuré la mise en poste définitive de son successeur, le prédécesseur ne perdrait pas tout à fait contact avec l'entreprise. Effectivement, dans les cas d'entreprises familiales ayant fait l'objet d'études empiriques et professionnelles, hormis maintenir main mise sur certaines décisions stratégiques (Davis et Harveston, 1998), il appert que la plupart gardent un lien avec leur entreprise d'abord en demeurant les premières personnes vers qui les successeurs vont chercher conseil (Aronoff et Ward, 1992b; Christensen, 1979; Handler, 1989; Hugron, 1992; Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988); et ensuite, en occupant le poste honorifique de président (Hugron, 1992); ou en étant membre du conseil d'administration (Christensen, 1979; Handler, 1989; Hunt et Handler, 1999); ou en agissant à titre d'ombudsman ou de représentant de l'entreprise (Aronoff et Ward, 1992b; Lansberg, 1999); ou, pour certains, en occupant au sein même de l'organisation un nouveau poste ou de nouvelles fonctions clairement définis et n'empiétant d'aucune manière sur ceux des nouveaux dirigeants (Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988).

Ne nous étant pas encore intéressés de manière spécifique aux rôles pouvant être endossés par le prédécesseur durant les deux dernières phases du processus de la succession, nous devons, admettre ne pas nécessairement comprendre comment, dans le cas d'entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel, le prédécesseur s'implique durant et après la mise place de sa relève. Par exemple, partant du principe que c'est durant la phase du règne-conjoint que le successeur développe ses compétences en même temps que le prédécesseur procède au transfert de ses connaissances, de ses pouvoirs et de ses responsabilités (Churchill et Hatten, 1989; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978), outre agir à titre de superviseur, qu'en est-il des nouveaux rôles permettant au prédécesseur de tranquillement laisser une place de choix dans l'entreprise à son successeur? Ensuite, comprenant que la phase du désengagement soit caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992), du leadership, de l'autorité (Handler, 1989) et, dans certains cas, de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992), outre agir à titre de consultant, qu'en est-il des nouveaux rôles du prédécesseur auprès de l'organisation? Auprès de son successeur? Et qu'en est-il de ses relations avec les employés, les fournisseurs, les clients avec qui, au passage, il aurait créé des liens d'amitié?

3. La méthodologie de la recherche

Ayant pour principal objectif de comprendre un phénomène en émergence, peu étudié et ne pouvant exister que dans le contexte dans lequel il évolue, parmi les stratégies de recherche utilisées dans les sciences de la gestion, celle d'étude de cas semblait la plus appropriée (Robson, 1997; Yin, 1994). Pour nous, comprendre comment dans le cas d'entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel, le prédécesseur s'implique durant et après la mise place de sa relève ne pouvait se faire qu'en optant pour une compréhension en profondeur d'un nombre de cas limité auxquels, en revanche, nous pouvions porter une attention des plus particulière. Au Québec, aucune banque de données à jour sur les entreprises familiales n'étant disponible, c'est par l'entremise du réseau de contacts, du dépouillement des publications d'affaires et de la navigation sur Internet qu'ont d'abord été identifiées 139 entreprises. De celles-ci, 61 ayant été éliminées soit à cause de leur manque de représentativité - entreprises soit beaucoup trop petites ou beaucoup trop grandes - ou de leur situation géographique éloignée, 78 ont été retenues pour contacts personnels. Parmi elles, 54 ont été immédiatement rejetées. Douze étaient passées à la deuxième génération depuis plus de douze années; 10 à la troisième génération et cinq à la quatrième. Des autres entreprises retenues, 19 ont été rejetées parce que les fondateurs détenaient toujours le pouvoir tandis que huit l'ont été pour des raisons de transfert générationnel autres que celui nous intéressant. Des 24 entreprises familiales restantes, 19 ayant refusé de participer, seules cinq ont fait partie du projet de recherche définitif.

Comme le résume le tableau 1, bien que chacune des entreprises retenues pour fin d'analyse démontre son propre profil notamment en ce qui concerne le secteur d'activité, le chiffre d'affaires annuel, le nombre d'employés, la durée des phases du règne-conjoint et du désengagement, et le nombre de successeurs en poste, toutes répondent aux critères d'échantillonnage prédéterminés dans la mesure où la gestion et la propriété sont contrôlées par au moins un membre de la famille en plus d'avoir officiellement été transférées à au moins un des enfants du prédécesseur depuis au moins deux ans.

Tableau 1
Les entreprises participantes au projet de recherche

Entreprise (noms fictifs)	<i>Auger</i>	<i>Bergeron</i>	<i>Forest</i>	<i>Mercier</i>	<i>Sauvé</i>
Secteur d'activités	Construction	Services	Manuf.	Détail	Manuf.
Chiffre d'affaire annuel	1 à 3 M\$	10 à 15 M\$	18 à 20 M\$	1 à 3 M\$	3 à 5 M\$
Nombre d'employés	24	190		30	28
Date de fondation	1964	1952	1964	1965	1978
Règne-conjoint : phase 3	1997	1989	1990	1990	1997
Désengagement : phase 4	2000	1995	1997	1998	2000
Successeur(s)	2 fils	3 filles	2 fils/1 fille	1 fille	3 fils
Prédécesseur(s)/fondateur(s)	Père	Père	Père	Mère	Père
Transfert de la propriété effectué au moment de nos rencontres	P ¹ : p. c. S1 ² : 50% S2 ³ : 50%	P : p. c. S1 : 34% S2 : 33% S3 : 33%	P : p. c. S1 : 54% S2 : 19% S3 : 27%	P : 51% S1 : 49%	P : p. c. S1 : 33,3% S2 : 33,3% S3 : 33,3%

Pour recueillir les données, des rencontres individuelles ont été faites avec tous les successeurs en poste, tous les prédécesseurs retirés de la gouvernance de l'entreprise et un tiers pour chacune des cinq entreprises participantes. Avec l'autorisation préalable des

¹ P : Prédécesseur.

² S1 : Successeur occupant le siège du prédécesseur.

³ S2, S3: Autres successeurs occupant des postes à la direction, mais qui relèvent toutefois de S1.

interviewés, les 22 entrevues, d'une durée moyenne d'une heure et demie chacune, ont été enregistrées sur microcassettes. Nonobstant les informations concernant les prédécesseurs notamment quant aux rôles leur ayant été attribués durant et après la mise en place de leurs successeurs, une maquette d'entrevue a servi de guide pour recueillir celles requises quant aux données spécifiques des entreprises participantes et des environnements dans lesquels elles évoluent; celles liées aux transferts afférents à l'ensemble du processus de la succession; cela tout en s'assurant de recueillir les plus préoccupantes pour nous, soit celles liées aux deux dernières phases du processus de la succession de même que celles ayant pu être sources de résistance. La retranscription mot à mot des entrevues faite le plus tôt possible par les chercheurs a permis d'en faire une première analyse et, dans la foulée, d'ajuster le tir pour les entrevues subséquentes.

En ce qui concerne le traitement des données, selon une liste de codes prédéterminés, toutes ont initialement été traitées à l'aide du logiciel Atlas.ti et retraitées au fur et à mesure que de nouveaux codes et de nouvelles catégories émergeaient. Par exemple, en ce qui concerne les catégories émergentes liées aux rôles assumés par les prédécesseurs durant les deux dernières phases du processus de la succession, nous avons d'abord organisé les premiers regroupements par catégories préliminaires et réduit les catégories distinctives par l'élimination de catégories redondantes. Ensuite, nous avons identifié et défini les catégories constituant la grille d'analyse finale nous permettant de procéder à une classification finale de toutes les données à partir de cette grille d'analyse (L'Écuyer, 1990). Enfin, voulant nous assurer d'une interprétation la plus fidèle possible des représentations des participants et, par voie de conséquence, réduire nos biais personnels pouvant influencer sur ces mêmes interprétations, en cours de recherche, nous avons présenté les résultats préliminaires aux prédécesseurs et aux successeurs de trois des cinq entreprises participantes, soit les entreprises Auger, Mercier et Sauvé pour, ensuite, faire les ajustements nécessaires.

4. Les résultats

Malgré que chacune des entreprises faisant partie de l'étude ait son propre parcours, plusieurs points communs méritent d'être soulignés. D'abord, dans les cinq cas, ce sont les prédécesseurs qui ont volontairement provoqué la mise en œuvre de la phase du règne-conjoint. Par exemple, à l'exception des raisons liées à leur âge ou à leur état de santé, pour les prédécesseurs des entreprises Auger et Sauvé, la précarité de l'état de santé de leur conjointe est parmi les facteurs ayant eu une influence considérable sur leur décision d'initier le processus tandis que pour la prédécesseuse de l'entreprise Mercier, c'est l'achat d'un commerce adjacent qui suscite l'invitation qu'elle fait à sa fille d'intégrer l'entreprise à temps complet. Ainsi, bien que les événements déclencheurs diffèrent pour chacun, parce qu'ils ont clairement proposé à au moins un de leurs successeurs d'intégrer l'entreprise dans le but précis d'en prendre la relève, tous ont joué un rôle significatif dans l'évolution du processus dans son ensemble, soit celui d'**initiateur**. Au reste, dès l'instant où les successeurs ont signifié leur intérêt, il est remarquable de constater la manière dont chacun des prédécesseurs a pris la responsabilité de la mise en place de sa progéniture l'amenant, par le fait même, à assumer de nouveaux rôles plus particulièrement auprès de celui prédestiné à le remplacer dans son poste.

4.1 Les rôles des prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint

En théorie, la phase du règne-conjoint correspond à une période durant laquelle, devant prendre la place lui revenant, le successeur développe les compétences jugées nécessaires par le prédécesseur lui permettant ensuite de prendre en charge la gouvernance de l'organisation jusqu'alors assumée par le prédécesseur en même temps que ce dernier procède subtilement au transfert de ses connaissances, de son savoir-faire et du même coup de ses pouvoirs et de ses responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Holland et Oliver, 1992, Hugron, 1992; Hunt et Handler, 1999; Longenecker et Schoen, 1978). Or, dès le moment où les successeurs sont arrivés dans l'entreprise pour en prendre la relève, pour les prédécesseurs nous intéressant, une chose était claire. Ayant jusqu'alors fait office de figures parentales auprès de leurs successeurs, ils en devenaient les supérieurs immédiats. Comme l'illustrent les extraits d'entrevues de l'encadré 1, C'est donc à titre de **superviseur** que les prédécesseurs leur ont donné des consignes, ont délégué des tâches, en ont surveillé la mise en œuvre et les résultats et ont fait les ajustements s'imposant.

Encadré 1

Illustrations du rôle de superviseur assumé par les prédécesseurs

- « *Il m'a donné la pile [...] c'est sûr que ce n'est pas moi qui mettais le chiffre final. Le projet final, il regardait ça et il disait si c'était ok ou non.* » Successeur de l'entreprise Auger (1 :126-294-301)
- « *Mais à cette époque là, il suivait quand même de beaucoup plus près. [...] Il voulait avoir des comptes-rendus [...] il y avait des suivis beaucoup plus serrés* » Successeur (S1) de l'entreprise Bergeron (4:111-627:638)
- « *Avant Luc faisait son travail, mais la direction comme telle [...] c'était toujours moi qui était en avant lorsqu'il y avait des problèmes d'employés à régler, des choses qu'il faut toujours que ce soit le patron qui règle [...]* » Prédécesseur de l'entreprise Forest (5:147-956:963)
- « *Mon père me donnait les directives sur ce que j'avais à faire pis de la façon de le faire si c'était pas à son goût!* » Successeur (S1) de l'entreprise Sauvé (4:127-319:321)

Conscients de la particularité des connaissances à transmettre et du chemin à parcourir pour leurs successeurs, tous ont par ailleurs accordé une importance particulière aux périodes de temps passées avec ceux-ci durant lesquelles ils se permettaient de leur enseigner différents aspects liés à la gouvernance de l'entreprise. En conséquence, de par leur manière de transmettre leur savoir-faire, tous ont assumé un nouveau rôle leur incombant d'office, celui d'**enseignant** dans la mesure où, comme l'entendent Houde (1995) et Schein (1978), ce sont eux qui ont montré à leurs successeurs comment préparer et présenter des dossiers aux clients, comment interagir et négocier avec les intervenants du milieu ou comment trouver de nouvelles idées et les mettre en place.

Ayant eux-mêmes appris par essais et erreurs, pour les prédécesseurs, laisser leur progéniture libre de prendre certaines décisions et d'en assumer les conséquences faisait partie des aléas nécessaires à leur apprentissage. Leur raisonnement est simple. Destinés à prendre les rênes de l'entreprise, comment leurs successeurs pouvaient-ils mesurer le poids des conséquences de leurs décisions sans en avoir, au préalable, fait l'expérience? Comme le montre l'encadré 2, se portant alors garants, les prédécesseurs ont, comme le définissent certains (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Schein, 1978), assumé un nouveau rôle, celui de **répondant**.

Encadré 2

Illustrations du rôle de répondant assumé par les prédécesseurs

- « *Quand ils ont décidé que ça les intéresserait, là, je leur ai dit : allez-y! Il faut faire des erreurs.* » Prédécesseur de l'entreprise Auger (4:80-124:126)
- « *Je suis convaincu que j'avais une bonne attitude : laisse-lui la place pis laisse-lui faire ses erreurs pis regarde ça de loin.* » Prédécesseur de l'entreprise Bergeron (2:216-479:482)
- « *Ça ne me faisait rien de payer parce que j'avais de l'argent pour le payer [...] mais elle va avoir appris quelque chose [...]* » Prédécesseur de l'entreprise Mercier (2:213-573:581)
- « *Il disait : il faut se frapper le nez un peu sur la porte avant de [...] il comprenait qu'il fallait que je fasse mes erreurs [...]* » Successeur (S1) de l'entreprise Sauvé (5:136-235:240)

Parmi les défis attendant les successeurs, celui de se faire reconnaître à titre de futur dirigeant auprès des différents groupes d'acteurs évoluant dans les environnements interne et externe de l'entreprise est parmi les plus critiques (Barach et al., 1988; Kram, 1985; Lansberg, 1988). À ce sujet, c'est en agissant à titre d'entremetteur entre les successeurs et les acteurs de l'environnement externe, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des banquiers, des intervenants œuvrant pour des organisations privées, publiques, parapubliques ou gouvernementales de même qu'auprès des employés, que tous les prédécesseurs ont, comme le définit Houde (1995), assumé un rôle de **passer**. Par exemple, la majorité des prédécesseurs rencontrés ont, d'une part, naturellement amené leurs successeurs chez les clients ou les fournisseurs et les ont présentés comme « leurs remplaçants » et, d'autre part, été clairs avec leurs employés quant à la place réservée à leurs successeurs, cela bien avant leur entrée officielle à ce titre dans l'entreprise.

Durant la phase du règne-conjoint, les prédécesseurs des entreprises Auger, Bergeron et Forest ont, par leur attitude, endossé un rôle de **mobilisateur** dans la mesure où ils ont encouragé leurs successeurs tout au long de leur apprentissage. Par exemple, au cours de l'entrevue, lorsqu'il parle de la manière dont il a laissé ses successeurs prendre des décisions sans intervenir d'aucune manière, le prédécesseur de l'entreprise Auger dit : « *ça les renforçait eux autres dans leurs solutions* » (4:97-94:95). À ce chapitre, nous pouvons nous permettre d'avancer que l'attitude des prédécesseurs, laquelle se traduit pour certains successeurs par le fait de sentir la confiance qui leur est accordée, soit en grande partie adoptée dans le but de les sécuriser et de les rassurer sur leurs compétences, de les valoriser dans leurs apprentissages, de les confirmer dans leur évolution, ce qui, dans la foulée, développe leur confiance en soi, cela tout au long du cheminement (Higgins et Kram, 2001; Kram, 1985; Houde, 1995; Ragins, 1997). Enfin, durant la phase du règne-conjoint, nous avons noté qu'une relation privilégiée s'installe entre le prédécesseur et celui qui, parmi les successeurs, est appelé à le remplacer à la présidence. Or, au cours de cette relation dyadique, tous les prédécesseurs ont assumé un rôle de **collaborateur**, cela même si leur successeur n'était pas encore officiellement en poste d'autorité. Comme l'illustre l'encadré 3, durant

Encadré 3

Illustrations du rôle de collaborateur assumé par les prédécesseurs

- « *À un moment donné, il y a eu une période où les deux ne faisaient rien sans l'autre. Luc ne faisait rien et puis papa ne faisait rien. Mais tu savais que ça venait des deux, mais tu ne pouvais pas dire duquel ça venait. Ça a duré une couple d'années certain!* » Successeur (S2) de l'entreprise Forest (4:177-1033:1038)
- « *Les deux ont travaillé ensemble et étaient sur le même pied d'égalité à un moment donné.* » Employée de l'entreprise Mercier (1:72-132:134)

cette période de travail collaboratif, pour les personnes les entourant, il est impossible de savoir lequel des deux prend les décisions. Pour eux, il s'agit d'une période où le rôle du prédécesseur est en totale symbiose avec celui de son successeur.

Bien que durant la phase du règne-conjoint, les prédécesseurs aient pu assumer en même temps plusieurs des rôles que nous venons de décrire, nous avons remarqué que certains évoluent au fur et à mesure que les successeurs développent leurs compétences, prennent de l'assurance et affirment leur autonomie dans le processus de prise de décisions nécessaire à la bonne marche et au développement de l'entreprise. À ce chapitre, nous référant aux principales théories existantes sur le leadership situationnel montrant comment les leaders efficaces savent ajuster leur style de leadership selon la situation, la tâche à accomplir et les prédispositions de leurs subordonnés ou des groupes dont ils sont responsables (Avolio et al., 1999, Hersey et al., 2001; Yukl, 2002), nous pouvons supposer que, pour réussir, le prédécesseur personnellement impliqué dans le processus de mise en place de son successeur doit s'attendre à assumer un rôle de superviseur durant la période où ce dernier est en début d'apprentissage tandis qu'il endossera celui de collaborateur dès le moment où il aura les compétences jugées nécessaires à son autonomie dans la gouvernance de l'entreprise.

4.2 Les rôles des prédécesseurs durant la phase du désengagement

Théoriquement, la phase du désengagement est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992), du leadership, de l'autorité (Handler, 1989) et, dans certains cas, de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992). Comme le résume le tableau 2, faisant principalement appel à un changement de statut simultané pour chacun des protagonistes, dans le cas des cinq prédécesseurs nous concernant, avoir réussi à transmettre officiellement les pouvoirs afférents à la direction de leur entreprise a obligatoirement impliqué une modification de leurs propres rôles tant au niveau de l'organisation qu'auprès de leurs successeurs.

Tableau 2
Le changement de statut des prédécesseurs et des successeurs

<i>Prédécesseurs</i>	<i>Auger</i>	<i>Bergeron</i>	<i>Forest</i>	<i>Mercier</i>	<i>Sauvé</i>
<i>Phase 3</i>	Président	Président	Président	Présidente	Président
<i>Phase 4</i>	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Présidente du CA et présidente	Président du CA et président Détenteur des parts de contrôle
<i>Successeurs (S1)</i>	<i>Auger</i>	<i>Bergeron</i>	<i>Forest</i>	<i>Mercier</i>	<i>Sauvé</i>
<i>Phase 3</i>	Directeur ventes	Dir. ventes et mka	Directeur R & D	Aucun	Ventes
<i>Phase 4</i>	V-P du CA Détenteur de 50 % des actions	Présidente Détentrice de 34 % des	PDG détenteur de 54 % des actions	Directrice Détentrice de 49 % des actions	Vice-président exécutif - Détenteur de 33 % des actions

4.2.1 Les rôles assumés auprès de l'organisation

Durant la phase du désengagement, parmi les nouveaux rôles endossés par les prédécesseurs auprès de l'organisation, un des plus déterminants est celui lié au nouveau poste de président du conseil d'administration leur étant réservé, soit celui d'**administrateur**. Effectivement, bien que les successeurs détiennent officiellement les pouvoirs et l'autorité quant à la gouvernance de l'entreprise familiale, tous les prédécesseurs interviewés ont *de facto* conservé un droit de veto leur permettant, le cas échéant, d'intervenir dans le cas où des

décisions pourraient éventuellement porter préjudice à l'entreprise. Finalement, comme le montre le tableau 3, même si les prédécesseurs sont, au fil du temps, de moins en moins impliqués dans les décisions à portée stratégique, c'est aussi à titre d'administrateur que tous reçoivent sur une base régulière les états financiers de même que certains rapports leur permettant de prendre connaissance des fluctuations des liquidités ce qui, selon leurs successeurs, leur permet de poser des questions lorsqu'ils en ressentent le besoin.

Tableau 3
Les principaux documents dont prennent connaissance les prédécesseurs

	<i>Auger</i>	<i>Bergeron</i>	<i>Forest</i>	<i>Mercier</i>	<i>Sauvé</i>
<i>Reçoit les états financiers sur une base mensuelle</i>	●	●	●	●	●
<i>Reçoit certains rapports lui permettant d'évaluer les fluctuations des liquidités</i>	●	●	●	●	●
<i>Signe les chèques⁴</i>	●		●		○

Même si la phase du désengagement est caractérisée par une reconnaissance unilatérale d'une nouvelle direction, dans le cas des entreprises participantes, il est clair que les prédécesseurs conservent une place privilégiée dans le cœur des employés ainsi que dans celui de leurs successeurs ce qui, par voie de conséquence, leur procure un rôle que nul autre ne pourrait être en droit d'assumer : celui de **symbole**. Comme le montre l'encadré 4, pour eux, l'entreprise est avant tout l'œuvre de son prédécesseur. C'est lui qui l'a bâtie; c'est lui qui a trimé dur; et c'est lui qui a surmonté toutes les difficultés s'étant présentées en cours de route. Considérés comme des héros, les prédécesseurs ont ainsi un rôle primordial à jouer malgré le fait qu'ils ne soient plus à la barre de l'entreprise. Aux yeux d'autrui, une chose est indiscutable. Ils sont ceux et celles figurant parmi les personnages les plus déterminants dans l'histoire d'une entreprise arborant dans la majorité des cas, toujours aussi fièrement leur nom.

Encadré 4
Illustrations du rôle de symbole assumé par les prédécesseurs

- « Son entreprise, il l'a montée [...] il a réussi. [...] Il a fait travailler à peu près 15 employés pendant des années. C'est quelque chose, ça! » Employée de l'entreprise Auger (2:89-960:967)
- « C'est sûr que lui, il a bâti ça ici. Il a fondé l'entreprise. Tous les excès sont permis pour lui. C'est son argent ». Successeure (S3) de l'entreprise Bergeron (1:97-898:900)
- « Pour tous les gens dans l'entreprise, mon père c'est un grand personnage. » Successeure (S2) de l'entreprise Forest (4:18-140:141)

Dans un autre ordre d'idées, dans le cas des cinq prédécesseurs rencontrés, tous assument volontairement deux rôles soit ceux de **protecteur** et d'**observateur**. Dans le premier cas, les prédécesseurs jouent un rôle actif tandis que dans le second, ils sont passifs. Par exemple, à titre de protecteur, les prédécesseurs s'assurent que l'entreprise dont ils ont été les premiers responsables durant plusieurs années est en sécurité, que les employés y sont bien et que les valeurs qu'ils ont eux-mêmes longtemps véhiculées y sont perpétuées. C'est dans cette optique que les prédécesseurs des entreprises Auger et Bergeron se sont personnellement assurés du rythme de transition durant les premiers mois de la mise en place officielle de leurs successeurs et que ceux des entreprises Bergeron, Mercier et Sauvé ont continué à s'informer à distance auprès de personnes interposées ou auprès des successeurs durant leurs séjours à

⁴ Le prédécesseur de l'entreprise Sauvé a continué à signer les chèques pendant la première année de la phase du désengagement. Ce n'est que depuis 2001 qu'il ne le fait plus.

l'extérieur. Enfin, s'y sentant toujours « chez eux »⁵, tous les prédécesseurs continuent à se rendre sur les lieux d'affaires de l'entreprise, leur permettant ainsi d'en prendre le pouls. C'est, en conséquence, à titre d'observateur qu'ils s'informent auprès d'anciens employés et qu'ils évaluent l'ensemble des activités ainsi que de l'atmosphère y régnant, cela au su et à la vue de leurs successeurs pour qui les voir se préoccuper de l'état de santé de l'entreprise et du moral des troupes fait partie du cours normal des choses.

Parmi les prédécesseurs rencontrés, quatre font office d'**intermédiaire** auprès d'intervenants externes avec qui ils ont développé des liens de confiance durant les années où ils étaient à la barre. Qu'il s'agisse de fournisseurs ou de clients, pour ces derniers, garder contact avec les prédécesseurs est assez significatif pour que cela ait une influence sur le bon déroulement de certaines activités organisationnelles. Ainsi, comme le montre l'encadré 5, bien que les successeurs soient reconnus par tous comme les nouveaux dirigeants de l'entreprise, certains prédécesseurs conservent une quelconque forme de pouvoir que nul autre ne saurait s'approprier et, l'utiliser à bon escient, est, sans conteste, parmi l'une des forces des plus subtiles devant être attribuée aux nouveaux dirigeants.

Encadré 5

Illustrations du rôle d'intermédiaire assumé par les prédécesseurs

- « *Ce sont de vieux amis [...] eux autres, ils ne veulent pas me voir. C'est mon père. Et là, il y va.* » Successeur (S1) de l'entreprise Auer (1 :98-721 :726)
- « *[...] Ils me disaient : Monsieur Bergeron, on a un client, il ne veut pas nous donner de rendez-vous. Si vous, vous l'appellez, il va vous recevoir parce que vous êtes Monsieur Bergeron.* » Prédécesseur de l'entreprise Bergeron (2:196-858:864)
- « *[...] C'est un ingénieur et j'ai fait beaucoup de choses pour lui. [...] Il n'y a pas longtemps, il cherchait une entreprise de confiance, alors il m'appelle et il me dit : crois-tu que vous pourriez faire telle chose? Et c'est comme ça qu'on a eu le contrat!* » Prédécesseur de l'entreprise Forest (5:142-636:655)
- « *Je suis sûr qu'il y en a qui appellent directement mon père [...] Le plus gros client, mon père aime ça le garder.* » Successeur (S1) de l'entreprise Sauvé (5:161-944 :948)

Finalement, parmi les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions que les prédécesseurs assument auprès de l'organisation, trois endossent celui de **support technique** et deux, celui de **consultant**. Dans le premier cas, respectés pour leurs compétences techniques, c'est en s'impliquant physiquement dans des activités de production ou de recherche et de développement que les prédécesseurs des entreprises Auger, Forest et Mercier agissent, en ce qui nous concerne, à titre de support technique. Au fond, n'ayant jamais été nécessairement captivés par les tâches administratives, pour eux agir à ce titre leur permet enfin de vaquer aux occupations qu'ils affectionnent particulièrement et qui, par voie de conséquence, leur permettent un retour aux sources leur paraissant des plus salutaires. Dans le second cas, se distinguant généralement par leur intérêt pour les ventes et le marketing de même que par leurs compétences en gestion, les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé agissent plutôt comme consultant. À ce propos, le rôle attendu des prédécesseurs prend une forme correspondant à celle réservée à tout consultant provenant de firmes reconnues à qui les dirigeants en place auraient pu donner les mêmes types de mandats dans les cas où eux-mêmes n'ont ni les ressources, ni les compétences nécessaires permettant de mener à bien un tel dossier.

⁵ « Ce n'est pas à moi, mais je suis comme chez nous. » Prédécesseur de l'entreprise Auger (4:142-626:627)

4.2.2 Les rôles assumés auprès des successeurs

Dans l'ensemble des rôles assumés par les prédécesseurs durant la phase du désengagement, nous avons constaté que ceux de **facilitateur** et de **confident** ne le sont qu'auprès des successeurs. Par exemple, comme l'illustrent les extraits d'entrevues de l'encadré 6, dans le cas des entreprises Bergeron, Forest et Sauvé, c'est à titre de facilitateur que les prédécesseurs se voient conférer un rôle leur permettant d'assurer l'harmonie existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. À ce titre, ils agissent comme arbitres, conciliateurs, modérateurs ou médiateurs dans certaines situations pouvant être potentiellement conflictuelles et, comme le soulève Friedman (1991), porter préjudice à la fois à l'entreprise et à la famille. Du reste, ayant commencé à prendre forme durant la phase du règne-conjoint, la relation privilégiée existant entre les prédécesseurs et celui faisant maintenant office de président ou de président directeur général est, à la phase du désengagement, solidement installée. En vérité, le poste de dirigeant d'entreprise pouvant mener à l'isolement (Gumpert et Boyd, 1986), depuis qu'ils en ont officiellement acquis les responsabilités avec tout ce que cela comporte, les nouveaux dirigeants continuent de tirer profit d'une des principales ressources toujours à leur portée leur permettant d'évacuer leurs préoccupations qui, dans un passé récent, ont été celles de leurs prédécesseurs maintenant devenus leurs confidents.

Encadré 6

Illustrations du rôle facilitateur assumé par les prédécesseurs

- « *Il cherchait à obtenir l'harmonie. Ça fait qu'il savait que s'il gagnait du temps, les choses allaient s'apaiser et qu'il allait prendre le soin de le dire à d'autres moments.* » Successeur (S3) de l'entreprise Bergeron (1:150-969:973)
- « *Ça fait qu'on en avait parlé à papa, et il comprenait la situation. Et il nous a aidé à dire : ben maman, il faut que tu arrêtes de faire ce travail là.* » Successeur (S2) de l'entreprise Forest (4:173-585:590).
- « *C'est un gars qui aime avoir du plaisir [...] et qui ne fera pas de conflit avec un rien. Il va s'assurer que l'ambiance est bonne et que tout le monde est bien.* » Successeur (S1) de l'entreprise Sauvé (5 :43-417 :420)

4.3 Les rôles assumés par les prédécesseurs tout au long des deux dernières phases du processus de la succession

Enfin, en ce qui concerne les rôles des prédécesseurs, ceux de **conseiller** et de **modèle** leur seraient attribués tout au long des deux dernières phases du processus, soit celles du règne-conjoint et du désengagement. Dans le premier cas, c'est, comme le définissent certains auteurs (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Schein, 1978), à titre de conseiller que les prédécesseurs tentent d'influencer les décisions de leurs successeurs. Selon la nature des questions et des problèmes amenés par les successeurs, en mettant ainsi leurs connaissances à contribution, les prédécesseurs donnent des conseils, font des suggestions dans le but précis de les aider à prendre la décision la plus éclairée possible. Du reste, ce qui distingue les prédécesseurs dans leur rôle de conseiller résulte de la liberté laissée à leurs successeurs dans leur choix de suivre les conseils prodigués préalablement. Pour les prédécesseurs, une chose est claire. Bien qu'ils aient donné leur opinion, leurs successeurs sont les seuls responsables des décisions finales et des conséquences y étant liées.

Finalement, c'est à titre de modèle que les cinq prédécesseurs faisant partie de notre échantillonnage ont principalement transmis à leurs successeurs certaines des valeurs leur tenant à cœur tant face à la tâche à accomplir qu'à la philosophie de gestion. Entre autres,

comme le montrent les retranscriptions de l'encadré 7, par leur attitude naturelle démontrant ouvertement leur plaisir à effectuer les tâches leur incombant depuis qu'ils sont en affaires, les prédécesseurs des entreprises Forest et Auger ont transmis à leurs successeurs ce même amour du travail, cette même attitude. D'autre part, pouvant se faire par imitation et par contre imitation (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Schein, 1978; Ragins, 1997), c'est aussi par l'entremise de leur rôle de modèle que les cinq prédécesseurs rencontrés ont, par leur manière d'être, inculqué à leurs successeurs des comportements de gestion pouvant paraître idéaux, qu'il s'agisse de leur flair ou de leur capacité à avoir une vision globale de l'entreprise dans leur processus de prise de décisions.

5. Discussion et conclusion

Dans l'ensemble de la littérature consultée, seule Handler (1989) s'est intéressée aux rôles pouvant être endossés par les prédécesseurs tout au long du processus de la succession et cela par l'entremise d'une étude de cas faite auprès d'une population exclusivement composée de successeurs provenant d'une trentaine d'entreprises. Or, dans le cadre de notre recherche, les résultats obtenus à la suite d'entrevues faites auprès d'une population plus diversifiée œuvrant dans un nombre moins important d'entreprises familiales ayant réussi leur premier passage générationnel montrent que les rôles pouvant être assumés par les prédécesseurs durant les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement, peuvent être plus variés et, par voie de conséquence, plus complexes que ceux de superviseur et de consultant préalablement déterminés par l'auteure.

N'ayant jamais été étudiés de manière aussi approfondie, les rôles que nous avons identifiés dans le cadre de notre étude procurent un regard plus intense de la nature de l'engagement des prédécesseurs tout au long des deux dernières phases du processus de la succession. D'abord, en ce qui a trait à la phase du règne-conjoint, dès le moment où les prédécesseurs ont initié le processus de mise en place de leurs successeurs, en plus de les amener à agir à titre de conseiller et de modèle, leur implication les a forcément conduit à apprivoiser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs pour plus précisément, d'une part, les préparer à prendre la relève en assumant ceux de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur et, d'autre part, les intégrer aux nouveaux environnements dans lesquels ils doivent évoluer en endossant ceux de passeur et de répondant. Ainsi, contrairement à ce qu'avancent certains (Aronoff et Ward, 1991; Aronoff et Ward, 1992a; Lansberg, 1999), bien que nous ayons affaire à des prédécesseurs démontrant, par leurs historiques et leurs cheminements respectifs, des traits caractéristiques pouvant être attribués aux entrepreneurs, les résultats obtenus montrent qu'il est possible pour eux de s'impliquer personnellement dans le processus de formation de leurs successeurs et, mieux encore, d'ajuster leur style de leadership au fur et à mesure que leurs successeurs développent leurs compétences et leur autonomie dans les décisions organisationnelles. Enfin, en ce qui concerne les rôles assumés par les prédécesseurs durant la mise en place de leur progéniture, c'est en les mettant en parallèle avec ceux qu'ont obtenus Dumas (1990) et Handler (1991) auprès d'une population totale de 52 enfants-successeurs provenant de 50 organisations différentes qu'ils prennent un bonne part de leur sens. En effet, la majorité des successeurs rencontrés par les chercheuses ayant alors ouvertement admis leurs besoins de suivi et d'encouragement de la part de leurs parents-prédécesseurs durant le temps où ils étaient en apprentissage, la pertinence de l'implication active du prédécesseur dans le processus de formation de sa relève n'en devient que plus difficilement contestable.

Ensuite, quant aux rôles réservés aux prédécesseurs durant la phase du désengagement, dans les entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés, nous avons vu qu'ils ont su s'en approprier de nouveaux, principalement à deux niveaux, soit auprès de l'organisation à titre d'administrateur, de symbole, de protecteur, d'observateur, d'intermédiaire et, selon leurs intérêts et leurs compétences respectifs, de support technique ou de consultant et auprès de leurs successeurs à titre de facilitateur et de confident. Ainsi, à l'encontre de ce que l'on retrouve dans certains modèles théoriques dans lesquels la phase du désengagement est caractérisée par le retrait définitif du prédécesseur des activités d'affaires de leur entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Gersick et al., 1997; Handler, 1989; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978), les résultats obtenus dans le cadre notre recherche montrent qu'il lui est tout à fait possible de demeurer actif au cours de la phase du désengagement, ce qui, au reste, est cohérent avec l'une des dix grandes tendances identifiées par Aronoff (1998), à savoir que les prédécesseurs sont de moins en moins appelés à prendre leur retraite et de plus en plus susceptibles d'endosser de nouveaux rôles au sein même de leur entreprise. Ce constat, si simple soit-il, entrouvre une porte curieusement souvent fermée quant au bien-fondé de laisser le prédécesseur demeurer actif dans l'organisation pour laquelle il a été le principal responsable durant bon nombre d'années. Oui, dans le cas où cela se présente, il y a des conditions facilitantes dont la principale réside dans la détermination claire des frontières délimitant les territoires respectifs des anciens et des nouveaux dirigeants (Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988). Néanmoins, comprendre qu'il soit possible pour le prédécesseur de se trouver une nouvelle place, une nouvelle voie dans sa propre organisation, bien entendu avec la complicité de son successeur, est avancer d'un pas vers de nouvelles stratégies d'intervention dans le milieu puisque, comprenant qu'il puisse s'agir d'une solution envisageable et valable pour certains, les intervenants seront sans doute mieux outillés pour orienter la réflexion des multiples acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus de la succession.

Au reste, malgré ce que stipulent certains (Aronoff et Ward, 1992a; Boyd et al., 1999; Lansberg, 1999), ayant, d'une part, assuré le développement de carrière de leurs successeurs en leur enseignant, en les supervisant, en les protégeant, en leur procurant de la visibilité, en leur donnant la chance de relever des défis et, ayant d'autre part, encouragé le développement de leurs compétences psychosociales en leur donnant confiance en eux, en leur servant de modèles, en leur prodiguant des conseils, en devenant leurs confidents et en les supportant tout au long de leurs cheminements respectifs (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Schein, 1978), il semble que les cinq parents-prédécesseurs ayant participé à notre projet puissent avoir agi à titre de mentor, notamment auprès de celui ou de celle parmi leurs enfants-successeurs destiné à les remplacer dans leur poste. Cela a-t-il été rendu possible grâce au contexte particulier de la PME et dans lequel évoluaient nos participants? À vrai dire, il nous est impossible de répondre de manière catégorique à cette question. Néanmoins, cela mérite réflexion dans la mesure où les stratégies d'intervention les plus connues ayant été prescrites à la suite de recherches faites auprès d'entreprises familiales anglo-saxonnes pour la plupart de grande taille pourraient très bien ne pas répondre ni aux réalités, ni aux besoins des acteurs évoluant dans un tout autre contexte, celui de la PME.

La présente recherche comporte des limites dont la principale découle fondamentalement de la stratégie de recherche privilégiée. En effet, même si certains des résultats permettent une compréhension plus approfondie des rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur, parce que nous avons étudié chacun des cas le plus en profondeur possible, le petit nombre auquel nous nous sommes intéressés ne nous permet aucunement de généraliser les résultats obtenus ce qui, en réalité, n'était pas non plus notre

objectif. Ayant aussi volontairement choisi de limiter notre étude aux cas d'entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel, faute d'avoir répliqué les théories émergentes par le truchement d'au moins un cas contraire ou d'un cas atypique (Yin, 1994), nous devons admettre ne pas encore être en mesure de ni valider les énoncés émis, ni comprendre ceux ayant échoué ou ceux ayant effectué les passages générationnels subséquents.

De plus, parmi les prédécesseurs ayant volontairement participé à notre projet de recherche, même si certains ont eu des partenaires d'affaires en cours de route, il appert qu'au moment de la transmission de leur entreprise, tous étaient des prédécesseurs uniques alors que, selon Aronoff (1998), de plus en plus d'équipes seront appelées à assumer la direction au sein des entreprises familiales, surtout en ce qui concerne celles de deuxième génération. En conséquence, dans le cas où il s'agirait d'une équipe composée d'au moins deux prédécesseurs, nous devons avouer que les résultats obtenus ne nous permettent pas de comprendre de manière spécifique les rôles pouvant leur être attribués durant et après la mise en place de leur relève. Par exemple, en supposant qu'une équipe de prédécesseurs désire transmettre son entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération, comment déterminent-ils leurs rôles respectifs et comment s'impliquent-ils auprès de leurs successeurs? Enfin, les résultats de récentes enquêtes faites auprès de 173 PME québécoises (St-Cyr et Richer, 2003) et de 162 petites entreprises écossaises (Cromie et al., 2001) montrent qu'au moins 22 % d'entre elles sont susceptibles d'être transmises à une relève non apparentée. Or, ne nous étant intéressés qu'à celles ayant transféré la direction à au moins un membre de la nouvelle génération, nous devons concéder ne pas comprendre le phénomène lorsque la direction est remise entre les mains d'un gestionnaire ne faisant pas nécessairement partie ni de la famille nucléaire, ni de la famille élargie.

Finalement, parmi les auteurs consultés traitant de la succession dans les entreprises familiales, tous s'entendent sur un point. Le processus de la succession est de nature profondément interactive (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Dumas, 1990; Gersick et al., 1997; Handler, 1989; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978; Murray, 2003). À cet égard, parmi les résultats présentés à la section précédente, il semble que les prédécesseurs réussissent à transmettre leurs pouvoirs et leurs responsabilités en très grande partie parce qu'ils ont l'assurance que leurs successeurs ont les compétences nécessaires pour les remplacer. Pourtant, à ce chapitre, nous devons admettre ne pas avoir les réponses à plusieurs questions nécessaires à une meilleure compréhension du processus de la succession dans son ensemble. Par exemple, sachant que les successeurs doivent développer certaines compétences jugées si nécessaires par les prédécesseurs, en quoi consistent-elles exactement et comment les acquièrent-ils? Comment réussissent-ils à prendre leur place? Et comment réussissent-ils à mettre en place des modes de gestion parfois bien différents de ceux de leurs prédécesseurs?

Les modèles de réussite du transfert générationnel provenant d'une population de PME familiales ayant émergé après la seconde guerre mondiale sont rares. Néanmoins, parce que les entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés ont réussi ce passage difficile, connaître et comprendre les rôles que les cinq prédécesseurs ont assumés durant et après la mise en place de leur relève peut certainement servir de repères pour quiconque est susceptible d'être impliqué dans une telle démarche. Enfin, comprendre qu'il soit tout à fait possible pour le prédécesseur d'accompagner son successeur durant sa démarche de formation et comprendre qu'il puisse encore être utile après s'être officiellement retiré de la gouvernance de son entreprise est, en ce qui nous concerne, inviter un des acteurs les plus

influent dans le contexte à relever de nouveaux défis auxquels il ne saura certainement pas résister.

Références

- Aronoff, C.-E. (1998). Megatrends in family business, *Family Business Review*, IX(3), 181-185.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1991). Chief's toughest job : teacher, *Nation's Business*, 79(1), 27-28.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1992a). *Another kind of hero : preparing successors for leadership*, Family Business Leadership Series, no. 3, Business Owners Resources, Marietta : Georgia.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1992b). *Family Business Succession : The Final Test of Greatness*, Family Business Leadership Series, no. 1, Business Owners Resources, Marietta : Georgia.
- Avolio, B., Bass, B.-M. et Jung, D.-I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barach, J.-A., Ganitsky, J., Carson, J.-A. et Doochin, B.-A. (1988). Entry of the next generation : strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barnes, L.-B. et Hershon, S.-A. (1976). Transferring power in family business, *Harvard Business Review*, 105-114.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.-H. et Pistrui, D. (2002). Family business research : the evolution of an academic field, *Family Business Review*, XV(4), 337-350.
- Boyd, J., Upton, N. et Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms : a reflective analysis of senior executive perception, *Family Business Review*, XII(4), 299-309.
- Christensen, C.-R. (1979). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston : Arno Press (1^{ère} Éd. 1953).
- Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A. et Chalmers, D. (2001). Small firms with a family focus in the Scottish highlands and islands, *The Irish Journal of Management*, 22(2), 45-66.
- Davis, P.-S. et Harveston, P.-D. (1998). The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO : managing the father-daughter succession process in family businesses, *Family Business Review*, III(2), 169-181.
- FFI (2003). *Facts and Perspectives on Family business*, Family Firm Institute. Saisi le 17 octobre 2003, de www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html.
- Fiegener, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A. et File, K.-M. (1996). Passing on strategic vision, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Friedman, S.-D. (1991). Sibling relationship and intergenerational succession in family firms, *Family Business Review*, IV(1), 3-20.
- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Gumpert, D.-E. et Boyd, D.-P. (1986). Stress et solitude du patron de PME, *Harvard-L'Expansion*, été, 44-57.

- Handler, W.-C. (1989). *Managing the family firm succession process : the next-generation family member's experience*. Thèse de doctorat, Université de Boston, UMI Dissertation Services.
- Handler, W.-C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms, *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Hersey, P., Blanchard, K.-H. et Johnson, D.-E. (2001). *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources*, 8^{ème} Édition, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- Higgins, M.-C. et Kram, K.-E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Holland, P.-G. et Boulton, W.-R. (1984). Balancing the family and the business in family business, *Business Horizons*, 27(2), 16-21.
- Holland, P.-G. et Oliver, J.-E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.
- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*. Montréal : Les éditions du Méridien.
- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hunt, J.-M. et Handler, W.-C. (1999). The practices of effective family firm leaders, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 135-151.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*. États-Unis : Scott, Foresman and Company. Organizational Behavior and Psychology Series.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 70-86) Georgia : Omnigraphics inc.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et Concept de soi*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E. (1978). Management succession in the family business, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 87-92) Georgia : Omnigraphics inc.
- Murray, B. (2003). The succession transition process : a longitudinal perspective, *Family Business Review XVI*(1), 17-33.
- Peiser, R.-B. et Wooten, L.-M. (1983). Life-cycle changes in small family business, *Business Horizons*, 58-65.
- Ragins, B.-R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations : a power perspective, *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- Robson, C. (1997). *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford : Blackwell Publishers.
- Schein, E.-H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell : What Happens When CEOs Retire*, New York : Oxford University Press.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*. (Cahier de recherche no. 03-01). HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME.
- Yin, R.-K. (1994). *Case Study Research : Design and Method*, 2^{ème} Édition, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5^{ème} Édition, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.