

Izold GUIHUR

Université de Moncton

Gilles MARCOUX

Université de Moncton

Vivi KOFFI

Université de Moncton

Premiers regards sur les rapports entre le successeur et ses employés pour leur engagement dans la dynamique de succession en PME

Résumé

Compte tenu du vieillissement des propriétaires-dirigeants de PME au Canada, près de deux tiers des PME familiales passeront de main d'ici la prochaine décennie. Or, moins du quart des successions d'entreprises familiales survivent six ans après le transfert. Le leadership du successeur, identifié parmi les facteurs de réussite en transfert d'entreprise, affecte également l'engagement organisationnel des employés. Cette observation laisse entrevoir le rôle potentiel des employés dans la réussite de succession et mène à l'objectif de comprendre en quoi le leadership du successeur peut affecter l'engagement des employés pour favoriser le succès de transfert. Ainsi, des pratiques informelles de gestion des ressources humaines visant à soutenir l'engagement affectif des employés et soutenues par un style de leadership transformationnel sont identifiées. Un modèle conceptuel est proposé qui articule l'effet positif anticipé du coaching managérial et de l'habilitation psychologique issus du leadership transformationnel pour favoriser le succès de transfert en PME familiale.

Mots-clés : PME, transmission d'entreprise, leadership, engagement organisationnel, coaching managérial, habilitation psychologique.

Premiers regards sur les rapports entre le successeur et ses employés pour leur engagement dans la dynamique de succession en PME

Izold Guihur
professeure adjointe
Faculté d'administration
Université de Moncton
18, avenue Antonine-Maillet
Moncton (Nouveau-Brunswick)
Canada E1A 3E9
(+1) 506-858-4220
izold.guihur@umoncton.ca

Gilles Marcoux
professeur adjoint
Faculté d'administration
Université de Moncton
18, avenue Antonine-Maillet
Moncton (Nouveau-Brunswick)
Canada E1A 3E9

Vivi Koffi, professeure agrégée
professeure agrégée
Faculté d'administration
Université de Moncton
18, avenue Antonine-Maillet
Moncton (Nouveau-Brunswick)
Canada E1A 3E9

Résumé

Compte tenu du vieillissement des propriétaires-dirigeants de PME au Canada, près de deux tiers des PME familiales passeront de main d'ici la prochaine décennie. Or, moins du quart des successions d'entreprises familiales survivent six ans après le transfert. Le leadership du successeur, identifié parmi les facteurs de réussite en transfert d'entreprise, affecte également l'engagement organisationnel des employés. Cette observation laisse entrevoir le rôle potentiel des employés dans la réussite de succession et mène à l'objectif de comprendre en quoi le leadership du successeur peut affecter l'engagement des employés pour favoriser le succès de transfert. Ainsi, des pratiques informelles de gestion des ressources humaines visant à soutenir l'engagement affectif des employés et soutenues par un style de leadership transformationnel sont identifiées. Un modèle conceptuel est proposé qui articule l'effet positif anticipé du coaching managérial et de l'habilitation psychologique issus du leadership transformationnel pour favoriser le succès de transfert en PME familiale.

Mots-clés : PME, transmission d'entreprise, leadership, engagement organisationnel, coaching managérial, habilitation psychologique.

1. Introduction

Lorsque l'on se rapporte à la proportion d'emplois en entreprises familiales et à la tendance des successions (Price WaterHouse Cooper, 2007; Bruce et Picard, 2006), près d'un employé canadien sur trois vivra dans la prochaine décennie une transition de sa relation avec l'employeur vers le successeur de ce dernier à la tête de la petite ou moyenne entreprise (PME) familiale. Mais avec des taux d'échec atteignant de 75 à 80% (Bruce et Picard, 2006), il faut s'attendre à ce qu'un employé sur quatre subisse les conséquences d'un échec à la succession du nouveau leader. Quand on pense à l'influence du leadership sur l'engagement des employés (St-Michel et Wielhorski, 2011), il y a lieu de s'interroger sur le rôle de l'engagement organisationnel des employés dans le processus de succession en PME familiale.

Pour la plupart des Canadiens, l'emploi se trouve en petite ou moyenne entreprise. En effet, l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures* (EERH) de Statistique Canada (2008) rapporte que les PME comptant moins de 500 employés embauchaient 64% de la main-d'œuvre en 2007. Dans certaines industries telles que les soins de santé hors établissements, la construction, l'hébergement et la restauration, ainsi que la foresterie, c'est plus de deux tiers de la main-d'œuvre qui travaillait en petite entreprise de moins de 100 employés.

Ce contexte d'emploi est aussi caractérisé par la dominance des entreprises familiales au Canada. Près de deux PME sur trois sont dirigées et détenues par des membres d'une famille, avec l'intention de conserver l'entreprise dans la famille (Chrisman, Shua et Sharma, 2005). À elles seules, les entreprises familiales embauchent plus de 50% de la main-d'œuvre au Canada (PriceWaterHouse Cooper, 2007).

Compte tenu du vieillissement des propriétaires-dirigeants cependant, quelque 70% des entreprises familiales passeront de main dans les 10 prochaines années (Bruce et Picard, 2006). Or, nombre d'études rapportent un très fort taux d'échec dans la succession d'entreprises. Selon l'OSEO (2005), moins du quart des successions d'entreprises familiales survivent 6 ans après le transfert. Parmi les explications, Bruce et Picard (2006) rapportent que seulement 35% des propriétaires-dirigeants ont préparé leur succession et alors que ce processus s'inscrit dans la durée, s'étalant souvent sur 10 ans. Face au manque de planification de la succession, l'importance de s'intéresser à la gestion des ressources humaines touchées par le processus devient criante.

Des facteurs de réussite en succession d'entreprise ont été proposés, parmi lesquels le leadership du successeur (Stavrou, Kleanthous et Anastasiou, 2005). En effet, la succession repose sur le transfert de propriété d'une part, et sur le plus complexe transfert de direction d'autre part (Hugron, 1992). Le comportement des dirigeants, leur influence sur une culture organisationnelle propice au changement, ainsi que leur influence sur les phases de transition associés à la succession, ont un rôle sur le succès de transfert (Stavrou *et al.*, 2005; Venter, Boshoff et Maas, 2005).

Par ailleurs, plusieurs études montrent l'effet du style de leadership sur l'engagement organisationnel des employés, laissant entrevoir le rôle potentiel de l'engagement des employés dans la réussite de la succession d'entreprise familiale. Saint-Michel et Wielhorski (2011) indiquent par exemple que l'intérêt individualisé porté par le leader transformationnel à ses employés influence significativement l'engagement affectif de ces derniers à l'égard de l'organisation. On peut alors s'interroger sur la contribution de cet engagement affectif des

employés à soutenir, voire faciliter le transfert de direction du prédécesseur au successeur à la tête de l'entreprise familiale.

Puis il faut noter l'importance que revêt le leadership du propriétaire-dirigeant dans un contexte de PME. D'une part, 98% des entreprises canadiennes emploient moins de 100 employés (Industrie Canada, 2008) alors qu'en général, une fonction de ressources humaines (RH) formelle ne prend forme que lorsque la PME atteint une centaine d'employés (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). Force est de constater que la plupart des emplois ont lieu dans des entreprises où la gestion des ressources humaines est assurée par le propriétaire-dirigeant lui-même, avec les compétences dont il dispose, et en fonction de ses intérêts (Paradas, 2007). Le plus souvent, donc, les pratiques de GRH en PME sont fortement liées au leadership du propriétaire-dirigeant auprès de ses employés.

L'articulation entre le leadership du successeur et la réussite de succession de PME familiale reste insuffisamment comprise. Si d'une part, l'influence de l'engagement organisationnel des employés dans le processus de succession reste à explorer, rares sont les travaux cherchant à établir comment le leadership du dirigeant de PME soutient certaines pratiques de GRH aptes à susciter l'engagement des employés. Dans un contexte de PME où le successeur dispose rarement de fonction RH formelle, le style de leadership du nouveau propriétaire-dirigeant devient prépondérant dans l'application de certaines pratiques de GRH, pratiques qui elles-mêmes influencent l'engagement des employés.

Cette recherche vise donc à déterminer en quoi le leadership du successeur peut affecter l'engagement des employés afin de favoriser le succès de transfert de la PME familiale. L'intérêt de ce travail repose sur de nombreux manques à combler à l'état des connaissances. Mais sa pertinence tient surtout des difficultés anticipées aux nombreuses successions et aux conséquences néfastes qui attendent plusieurs. Une telle recherche contribuera à mieux comprendre la dynamique de succession dans ses rapports entre le successeur et ses employés. De meilleurs outils d'intervention pourront en être tirés pour aider les PME à réussir leur succession. Toutes proportions gardées, il faut se rappeler que près d'un emploi sur trois sera affecté par une succession de PME familiale dans la décennie à venir. Il demeure évident que cette communication est en lien direct avec le thème de la conférence CIFEPME 2012 consistant à jeter nos « Regards via le prime de la performance », ici dans le succès de transmission d'entreprise.

Pour répondre à l'objectif de cette recherche, les prochaines sections de ce travail décrivent premièrement l'entreprise familiale, le processus de succession et la nature du succès en transfert d'entreprise. Puis, elles examinent les concepts de leadership, d'engagement organisationnel des employés et de pratiques GRH mobilisatrices aptes à susciter l'engagement des employés. Suit une discussion des liens potentiels permettant d'articuler l'effet mobilisateur du leadership et d'autres pratiques vers un succès de transfert par le biais de l'engagement des employés. Un cadre conceptuel est finalement présenté, qui intègre une série de propositions tirées des théories existantes. Cette communication conclut sur le potentiel de ce cadre pour orienter des recherches futures.

2. Entreprise familiale, contexte et succès de transfert

Compte tenu des particularités du contexte à l'étude, cette section vise à situer le lecteur dans le cadre de la succession d'entreprises familiales.

2.1 L'entreprise familiale

Le problème de succession porte sur l'entreprise familiale. Parmi les nombreuses définitions qui existent de l'entreprise familiale (Sharma, 2004), Chrisman, Chua et Sharma (2005) mentionnent que l'entreprise familiale se distingue par son essence. L'implication de membres de la famille dans l'entreprise mène à des comportements et à des résultats organisationnels qui diffèrent de ceux de l'entreprise non familiale.

Traditionnellement, l'implication de la famille se traduit par les composantes de propriété, de gouvernance et d'intention de conserver l'entreprise dans la famille (Litz, 1995). Chrisman *et al.* (2005) suggèrent de s'attarder à l'influence de la famille sur l'entreprise. Cette influence touche l'orientation stratégique de l'entreprise, son comportement, l'intention de la famille de conserver le contrôle sur l'entreprise, mais aussi les capacités et ressources synergiques, inséparables et uniques qui sont tirées de l'implication et de l'interaction de la famille. L'approche fondée sur l'essence de l'entreprise familiale, qui a servi à l'enquête de Chrisman, Chua, Pearson et Barnett (2011) auprès de 6530 petites entreprises, montre que l'implication de la famille dans l'entreprise a influencé la poursuite d'objectifs non économiques et centrés sur la famille.

Pour cette recherche, nous retiendrons la définition d'Astrachan et Shanker (2003) portant sur une implication intermédiaire de la famille. Une entreprise est dite familiale lorsque la famille en contrôle la direction stratégique, qu'elle est dirigée par le fondateur ou un descendant, que des membres de la famille y participent et que l'intention est de conserver l'entreprise dans la famille.

2.2 Le processus de succession

L'intention de conserver l'entreprise dans la famille fait partie des objectifs qui sont centrés sur la famille et influencés par son implication dans l'entreprise. En ce sens, la succession se définit comme étant le processus par lequel le leader de l'entreprise familiale est remplacé par un autre membre de la famille (Van der Merwe, Venter et Ellis, 2009).

Rappelons que le processus de succession comporte deux dimensions, soient le transfert de propriété et le transfert de direction (Hugron, 1992). Le transfert de propriété faisant davantage appel aux règles légales et fiscales extérieures à l'entreprise (Martin, 2011), la présente recherche se concentre sur le processus de transfert de direction. Par sa nature, le transfert de direction met en jeu les relations qui nous intéressent entre le prédécesseur, le successeur et les employés de l'entreprise (LeBreton-Miller, 2011).

Dans le contexte de transition de leadership en entreprise familiale, Handler (1990) identifie un long processus de transfert de direction au cours duquel les rôles et les fonctions du prédécesseur et du successeur évoluent de manière imbriquée. Le transfert de direction se présente en quatre phases distinctes. À la phase d'initiation, le prédécesseur initie son successeur aux rouages de l'entreprise en suscitant son intérêt. Il correspond au rôle d'initiateur identifié par Cadieux (2007). Puis, en phase d'intégration sociale, le successeur a l'occasion d'occuper des postes à temps partiel. La phase suivante, celle du règne conjoint, repose sur le choix du successeur en fonction de ses compétences et de l'intérêt démontré (Haddadj et d'Andria, 2001), ainsi que sur la qualité de sa relation avec le prédécesseur et tous les autres acteurs (Lanberg et Astrachan, 1994). Le successeur entre ainsi officiellement dans l'entreprise. Il se fait confirmer en travaillant côte à côte avec les employés et le

prédécesseur. Le prédécesseur, quant à lui, y joue une complexité de rôles visant à intégrer et préparer leur successeur Cadieux (2007). Le prédécesseur adopte tout d'abord un rôle de superviseur pour diriger les tâches du successeur en vue de le préparer au management et de l'introduire aux réseaux de l'entreprise. Le prédécesseur cherche à transmettre au successeur ses savoirs, sa philosophie de vie, sa philosophie de gestion, les responsabilités, et enfin, le pouvoir (Lajeunesse, 1989). Toujours selon Cadieux (2007) la spécificité d'une partie des savoirs à transmettre et la nécessité de laisser au successeur le droit à l'erreur poussent le prédécesseur à prendre des rôles de professeur et de protecteur. Puis, face au défi d'obtenir que les diverses parties prenantes de l'entreprise reconnaissent chez le successeur le prochain leader, le prédécesseur adopte un rôle d'introduction, allant jusqu'à préparer l'organisation avant même l'arrivée du successeur. Finalement, le prédécesseur adopte des rôles de mobilisateur et de collaborateur pour renforcer la confiance et bâtir les compétences du successeur. La dernière phase du transfert de direction est celle de désengagement où le prédécesseur se retire complètement (Hugron, 1992). Mais selon Cadieux (2007), divers rôles sont le plus souvent conservés par le prédécesseur, à titre d'administrateur, d'observateur, de symbole ou encore de consultant. À travers ces rôles le prédécesseur cherche à appuyer la pérennité de l'entreprise tout en cristallisant le rôle du successeur en tant que nouveau leader de l'organisation.

2.3 La nature de la réussite en succession d'entreprise familiale

Dans un effort pour aider les entreprises familiales à survivre la succession, des travaux ont déterminé la nature du succès de transfert, ainsi que les facteurs de réussite qui y sont associés. La notion de succès comporte certaines difficultés, d'une part parce que des études longitudinales étendues sont nécessaires pour constater une réussite de la succession et d'autre part, parce que le succès peut inclure de nombreux critères autres que la survie de l'entreprise. Van der Merwe *et al.* (2009) rappellent que le succès peut s'établir en fonction de la satisfaction des parties prenantes, ou du maintien de la performance de l'entreprise. Le succès peut aussi représenter le maintien de l'harmonie familiale dans l'entreprise, le simple transfert de propriété ou encore l'autonomie du successeur.

À partir de leur enquête, Venter, Boshoff et Maas (2005) distinguent le succès à partir des perceptions des répondants. Ces perceptions reposent sur la satisfaction du processus de succession et sur l'impression que la rentabilité d'affaires se maintiendra. Selon leurs résultats, la satisfaction est influencée positivement par le désir du successeur de prendre la direction mais aussi par la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur. Quant au maintien de la rentabilité, l'influence provient du désir du successeur de prendre la direction, de la qualité de ses relations avec le prédécesseur, mais aussi de son niveau de préparation en terme de connaissances et d'expérience.

Pour évaluer la réussite de succession, Van der Merwe *et al.* (2009) se rapportent à l'attente des membres de la famille que la succession aboutira de manière positive : le maintien de la performance après succession, le maintien de la base de clients et contrats, l'harmonie des relations familiales, le support accordé par les membres de la famille au nouveau leader et enfin, le support accordé par les employés au nouveau leader. Selon leur analyse de régression, la planification de la succession et la perception que le successeur est bien celui qui convient ont toutes deux une influence positive sur l'attente d'un aboutissement positif au processus de succession. L'impression du répondant que le successeur potentiel est approprié repose sur ce que le successeur dispose des connaissances, de l'expérience et des habiletés de leadership nécessaires pour diriger l'entreprise familiale après la succession. Van der Merwe

et al. (2009) mentionnent l'importance de la relation de leadership du successeur auprès des employés de l'entreprise au sens qu'il se doit de comprendre et de respecter les besoins, les motifs, les étapes de carrière et les compétences des employés. Malheureusement, la perception des employés quant au potentiel de leadership du successeur pour l'aboutissement positif de la succession se limite par la suite aux employés membres de la famille.

3. Les concepts à l'étude

Le contexte ayant été précisé, cette prochaine section cherche à identifier l'articulation qui pourrait exister entre le leadership du successeur et la réussite de transfert d'entreprise par l'intermédiaire de l'engagement des employés.

3.1 Leadership

Le leadership correspond à l'aptitude et la capacité d'une personne à influencer, à motiver, à mobiliser durablement d'autres individus et à leur permettre de contribuer à l'efficacité d'un groupe ou d'une organisation (Bass et Avolio, 1994). On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer (Alimo-Metcalfe, 2005).

S'inspirant des travaux de Burns (1978) et de House (1977) sur le leadership transactionnel et sur le leadership transformationnel, Bass (1985) mène à la conception d'un nouveau leadership en considérant qu'un même leader peut adopter des comportements à la fois transactionnels et transformationnels. Ainsi, les recherches de Bass (1990), Bass (1997), (Bass et Avolio, 1994) mentionnent deux approches indépendantes et complémentaires appelées leadership transactionnel et transformationnel.

Le leadership transactionnel repose sur les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour atteindre, au jour le jour, le niveau de rendement convenu. Le leader transactionnel fournit à ses subordonnés des récompenses contingentes (*contingent rewards*), en échange d'objectifs imposés. Ce type de leadership implique un style de management de clarification des responsabilités du subordonné pour atteindre les objectifs, et de sanctions, dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints (Bass et Avolio, 1994). On trouve quatre comportements possibles du leadership transactionnel : a) l'attribution de renforcements en fonction du rendement lorsque les employés atteignent les objectifs fixés, le leader leur accorde les récompenses correspondantes; b) la gestion par exception active : le leader cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes, et il adopte les mesures correctives qui s'imposent; c) la gestion par exceptions passive: le leader ne recherche pas les écarts par rapport à la performance désirée et n'intervient que si les normes ne sont pas atteintes; d) et finalement le laisser-faire : à l'inverse du leadership autoritaire et sans intérêt aucun pour les activités de ses collaborateurs, le dirigeant ne donne que très peu d'indications et laisse les membres du groupe prendre seuls les décisions ou résoudre par eux-mêmes les problèmes (Trapero et Lozada, 2010).

Comme le souligne Bass (1985), le leadership transactionnel développe davantage des échanges de nature économique qui suscitent des performances accrues. À cet effet, certaines études ont démontré que le leadership transactionnel, et plus spécifiquement la dimension de la reconnaissance contingente, était positivement associé à un effort accru (*in-role performance*) et à un niveau de satisfaction plus élevé (Dumdum, Lowe et Avolio, 2002; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005). Dans un contexte de succession, le

leadership transactionnel permet au successeur de se faire accepter par les membres de l'organisation (Koffi et Lorrain, 2010).

Souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire (Sashkin, 1988; Conger et Kanungo, 1987), le leader transformationnel va quant à lui au-delà du rendement quotidien en se rattachant à la capacité de transformer une vision en réalité. Tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus conscients de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise. De façon plus concrète, quatre caractéristiques réfèrent au leadership transformationnel (Bass, 1997). Premièrement, il fait preuve d'une influence charismatique (*idealized influence*) qui incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle, comme un exemple à suivre. Il articule une vision rassembleuse pour ses employés, il a des comportements d'auto-sacrifice, mise sur des objectifs plus orientés à long terme qu'à court terme. Il obtient l'engagement de ses subordonnés en faisant appel à leurs valeurs et à leurs idéaux les plus élevés, en les amenant à se dévouer à la concrétisation d'un rêve ou d'une vision qui surpasse la réalité actuelle. Il peut élaborer une vision captivante du futur, communiquer sa vision d'une manière éloquente, susciter la confiance des gens et s'épanouir en ayant une opinion de soi favorable. Deuxièmement, ce charisme amène ses employés à le considérer comme étant un modèle à imiter et dont il faut s'inspirer. Représentant une source de motivation inspirante (*inspirational motivation*), il suscite l'adhésion des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation par sa capacité à leur faire épouser une cause qui leur apporte du sens et des défis. Il est donc admiré, respecté et digne de confiance. Troisièmement, il stimule intellectuellement ses collaborateurs (*intellectual stimulation*) en les amenant à développer des compétences conceptuelles en les encourageant à être créatifs, innovateurs, et à remettre en question leurs pratiques. Finalement, cultivant la bienveillance (*individualized consideration*), le leader transformationnel prête une attention particulière aux besoins de chaque employé en leur accordant de façon individuelle, considération, soutien et conseil, par des actions de *coaching* et de mentorat (Bass, 1990, 1997 ; Bass et Avolio, 1994).

Dans le cadre de la succession d'entreprise, l'étude de Koffi et Lorrain (2010) montre l'influence positive du leadership transformationnel sur la réussite des successions au sein des entreprises familiales. Ils identifient plusieurs facteurs de succès qui y sont liés, parmi lesquels la relation de confiance tissée entre le prédécesseur, le successeur et les employés, ainsi que l'entrée progressive du successeur lui permettant de gravir les échelons en douceur, sans l'imposer aux employés. L'acceptation, la crédibilité et la légitimité du successeur sont alors favorisées. De par sa nature, le leadership transformationnel devient un puissant outil par lequel le leader peut motiver ses employés à performer au-delà des attentes en les conscientisant à l'importance des valeurs et des objectifs. Cette conscientisation fait en sorte que les employés mettent leur propre intérêt de côté pour le bien de l'organisation (Bass, 1985). Le leadership transformationnel permet d'augmenter la satisfaction, l'engagement, la confiance et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1998; Korek, Felfe et Zarpernick-Rothe, 2010). D'où l'intérêt de se pencher sur le concept d'engagement organisationnel.

3.2 L'engagement organisationnel

Considérée de nos jours comme une notion multidimensionnelle (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009), l'engagement correspond à « une force liant un individu à une ligne de

conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001; Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Elle se traduit par un ensemble d'attitudes développant chez l'individu un certain état psychologique susceptible d'orienter ses comportements de manière favorable soit envers l'organisation dans laquelle il évolue (Meyer et Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), envers son groupe de travail et son supérieur immédiat (Ben Mansour, Chiniara et Bentein, 2009), envers son travail et sa carrière (Mueller, Wallace et Price, 1992) ou envers le service à la clientèle dans le cas des travailleurs du secteur tertiaire (Elmadag, Ellinger et Franke, 2008; Peccei et Rosenthal, 1997). Dans cette communication, notre intention est de nous pencher spécifiquement sur l'engagement organisationnel des employés puisque cette notion semble comporter des effets bénéfiques en termes de fidélisation des employés, de productivité et de performance organisationnelle (Fabi *et al.*, 2010; Paul et Anantharaman, 2003).

Selon Meyer *et al.* (2002), l'engagement organisationnel comporte trois formes principales. La première concerne l'aspect affectif de l'engagement. S'inscrivant dans le courant de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et de la réciprocité (Gouldner, 1960), elle correspond à un engagement inconditionnel de l'individu envers les affaires de l'organisation. L'individu s'engage alors à répondre favorablement à ce qui lui est demandé par l'organisation et n'hésite pas à déployer tous les efforts requis pour y parvenir puisqu'il retire une grande satisfaction à le faire en vertu de l'attachement émotif qui l'unit à elle. La deuxième forme concerne l'engagement normatif. Elle correspond au fait que l'individu s'engage envers les affaires de l'organisation puisqu'il ressent une obligation morale à le faire. Ainsi, l'individu répond favorablement à ce qui lui est demandé par les dirigeants de l'organisation parce qu'il risque de ressentir une lourde insatisfaction, sur le plan moral, s'il ne le fait pas. Basée sur un ensemble de pressions normatives intériorisées par l'individu (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009; Wiener, 1982), cette forme d'engagement met en relief que l'individu estime qu'il pourrait ressentir des problèmes de conscience s'il ne s'engageait pas envers les affaires de l'organisation. La troisième forme d'engagement est de nature plus instrumentale ou calculée. Elle implique que l'individu s'engage envers l'organisation puisqu'il estime que s'il ne le fait pas, son lien d'emploi risque d'être rompu, de sorte que cela pourrait générer pour lui un sacrifice beaucoup trop élevé notamment sur le plan pécuniaire. Estimant qu'il a un gain à extraire ou qu'il peut minimiser ses pertes s'il s'engage de cette manière envers son organisation, l'individu aura alors tendance à faire juste le nécessaire pour répondre adéquatement à ce qui lui est demandé.

Évidemment, l'engagement organisationnel idéal pour tout gestionnaire demeure celui de type affectif puisqu'il semble exercer le plus d'impact positif pour l'organisation. En fait, compte tenu que cette forme d'engagement réfère à un attachement subjectif de l'individu à l'organisation, à une identification et à un partage des valeurs, elle constitue un prédicteur certain d'une foule de comportements (chez l'employé) favorables à la bonne marche d'une organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Par exemple, un niveau élevé d'engagement affectif permet de constater un faible degré d'intention de quitter et de départs volontaires (Meyer *et al.*, 2002; Mathieu et Zajac, 1990). Il correspond aussi à une volonté plus grande pour les employés d'effectuer non seulement les tâches qui leur sont prescrites mais aussi d'en faire davantage (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002). En outre, un engagement affectif permet de constater qu'elle peut générer une performance de l'employé plus élevée dans son travail (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002; Mathieu et Zajac, 1990). Dans ces circonstances, cette communication portera spécifiquement son attention sur l'engagement de type affectif puisqu'il semble représenter la forme la plus appropriée permettant de comprendre

l'amélioration de la performance de la main-d'oeuvre et, éventuellement, de celle relative à l'organisation (Fabi *et al.*, 2010; Paul et Anantharaman, 2003).

3.3 Leviers de mobilisation : le développement des compétences et l'empowerment (habilitation)

Dans la quête d'engagement de la part des employés, certains aspects de la GRH relatifs notamment aux systèmes de développement des compétences des employés et à leur habilitation constituent des leviers importants de mobilisation du personnel (Fabi *et al.*, 2010). En fait, ces leviers augmentent la zone d'autonomie des employés et développent en eux le sentiment d'être soutenus et traités de manière équitable par l'employeur, ce qui les amène à manifester une volonté accrue à s'engager activement envers l'organisation (Malhotra, Budhwar et Prowse, 2007; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

D'un côté, le développement des compétences implique des activités formelles ou informelles de formation. Sur le plan formel, ces activités visent par exemple à former de nouveaux employés ou ceux en cours d'emploi. La plupart du temps, elles consistent à développer les habiletés techniques et interpersonnelles de l'employé pour qu'il soit apte à accomplir ses tâches, et ce, dans la perspective d'améliorer son niveau de performance individuelle (Paul et Anantharaman, 2003). Sur le plan informel, ces activités prennent habituellement la forme de coaching, soit exécutif ou managérial (Agarwal, Angst et Magni, 2009). Dans le premier cas, il s'agit d'une pratique visant à supporter le développement des compétences ou de certaines habiletés d'un gestionnaire de l'organisation par l'entremise d'un consultant externe ou d'un cadre de l'entreprise. Dans le second cas, il s'agit d'une pratique se déroulant dans le quotidien relationnel du supérieur et de son employé et visant à améliorer le niveau de performance de ce dernier. Bien que cette seconde forme de coaching ait attiré l'attention de très peu de chercheurs jusqu'à maintenant comparativement au coaching exécutif (Ellinger *et al.*, 2010), il semble qu'elle soit grandement appréciée par les employés (Elmadag *et al.*, 2008) puisqu'elle met en relief non seulement la volonté de la direction de jouer pleinement son rôle de support à l'égard des salariés (Goleman, 2000) mais elle manifeste aussi l'idée que la direction considère ses employés comme des ressources fondamentales dans le succès de l'entreprise. Le rôle du supérieur s'apparente alors à celui d'un facilitateur d'apprentissage (Ellinger *et al.*, 2010) faisant preuve d'écoute active à l'égard de ses employés. Dans ces conditions, l'employé bénéficie d'une rétroaction directe de la part de son supérieur immédiat sans qu'il y ait décalage avec le moment de sa prestation de manière à l'aider, dans le feu de l'action, à s'auto-responsabiliser à l'égard de sa performance. Compte tenu que l'objectif de cette communication vise à mettre en relief la contribution des employés au succès du transfert d'entreprise, ce travail se concentrera sur le coaching managérial.

D'un autre côté, la notion d'habilitation correspond à un processus relationnel dans lequel le supérieur partage avec ses subordonnés une zone de pouvoir (Gerais et Terziowski, 2003). S'inscrivant dans la perspective théorique de l'échange social (Conger et Kanungo, 1988), elle implique l'application de certaines pratiques donnant non seulement la possibilité aux subordonnés de faire des suggestions aux supérieurs mais surtout de prendre des décisions dans leur travail (Forrester, 2000). En ce sens, des pratiques relatives à la consultation des employés (Simard, Doucet et Bernard, 2005), à leur autonomie dans le travail et à leur participation dans la prise de décisions (Malhotra, Budhwar et Prowse, 2007) sont grandement documentées dans la littérature. Bien que ces études aient permis de comprendre la nature des pratiques favorisant l'habilitation, il importe de souligner que l'application de celles-ci ne peut à elle seule modifier favorablement les comportements des employés si, par exemple, ces

derniers n'adhèrent pas socialement à ces pratiques (Peccei et Rosenthal, 2001; Ueno, 2008). À ce sujet, il semble que l'habilitation psychologique nous en apprend davantage au sujet des effets significatifs que peuvent exercer ces pratiques sur la modification positive des comportements des salariés.

L'habilitation psychologique correspond à la perception qu'ont les employés au sujet des pratiques de GRH susceptibles de favoriser leur habilitation. Les études s'inscrivant dans cette perspective cherchent à évaluer de quelle manière les employés interprètent et perçoivent les pratiques destinées à les habiliter, et ce, selon quatre dimensions fondamentales (Spreitzer, 1996). La première concerne l'influence personnelle et correspond à l'idée que l'employé sent qu'il peut influencer les résultats organisationnels et qu'il a un rôle important à jouer dans le succès de l'organisation. La deuxième dimension concerne l'efficacité de soi et correspond au sentiment que l'employé se sent suffisamment compétent pour accomplir efficacement ses tâches. La troisième concerne le sens ou la signification que l'employé accorde à son travail. La quatrième concerne l'auto-détermination et correspond à l'idée que l'employé a le sentiment de disposer de la zone d'autonomie requise pour véritablement prendre des décisions dans l'acte de produire. Selon les chercheurs s'inscrivant dans ce courant (Bonias *et al.*, 2010; Kostiwa et Meeks, 2009; Spreitzer, 1996), les employés peuvent être grandement motivés lorsqu'ils estiment que les pratiques habilitantes les satisfont sur le plan de ces quatre dimensions. Ils se sentent alors interpellés par cette délégation de pouvoir, ce qui peut générer des impacts positifs sur l'engagement organisationnel, la productivité et la performance organisationnelle (Cordery, 1995). Les gestionnaires auraient ainsi tout intérêt non seulement à mettre en place certaines pratiques susceptibles de rehausser le niveau d'habilitation de leurs employés mais aussi à évaluer de quelle manière ces employés perçoivent l'application de ces pratiques. Pour tous ces motifs, ce travail sera concentré autour du concept d'habilitation psychologique.

4. Articulation conceptuelle et propositions de recherche

En prenant appui sur des études empiriques antérieures, cette partie vise à mettre en lumière de quelle manière le leadership transformationnel du successeur peut affecter la réussite du transfert d'entreprise par l'engagement organisationnel affectif des employés. Cette démarche permettra d'établir certaines propositions de recherche quant au rôle de cette forme d'engagement dans le succès du transfert d'entreprise.

4.1 Leadership → Succès du transfert

L'influence du leadership en transfert d'entreprise familiale est souvent mentionnée dans les travaux cherchant à identifier des facteurs de réussite à la succession (Van der Merwe *et al.*, 2009). Néanmoins, le concept de leadership se voit le plus souvent inclus dans des catégories telles que la préparation du successeur ou le potentiel de ce dernier (Pyromalis et Vozikis, 2009). De plus, le leadership peut y représenter l'habileté générale à mobiliser les membres de l'organisation (Pyromalis et Voszkiis (2009) ou des pratiques de leadership transformationnel concentrées sur la compréhension des besoins et le développement des membres de l'organisation (Van der Merwe *et al.*, 2009). Ainsi, le lien entre le leadership transformationnel et la réussite de succession apparaît de façon indirecte en considérant la corrélation positive entre le potentiel du successeur à utiliser des pratiques transformationnelles et le succès de transfert exprimé par l'attente d'un aboutissement positif. L'aboutissement positif inclut le maintien de la performance de l'entreprise familiale et le

support accordé au successeur par les membres de la famille, qu'ils soient employés ou non (Van der Merwe *et al.*, 2009).

L'étude de Stavrou, Kleanthous et Anastasiou (2005) se distingue par son intérêt porté spécifiquement au leadership du successeur pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale suite à la succession. Leur enquête explore la relation entre la personnalité en leadership du successeur, la culture organisationnelle de l'entreprise et la réussite de succession fondée sur neuf critères parmi lesquels l'existence de plan de succession, le retrait du prédécesseur, l'expérience du successeur, et de bonnes relations entre successeur et employés. Les résultats indiquent que le leadership axé sur l'extraversion, le sensoriel, la réflexion, et le jugement rationnel (type ESTJ de la typologie de Jung 1981, cité par Stavrou *et al.*, 2005) influence indirectement et significativement le succès de transfert par le biais d'une culture organisationnelle participative. Mais à cause des différences conceptuelles, il n'est pas possible de faire le lien entre ce type de personnalité en leadership et les pratiques de leadership transformationnel (idéalisme, inspiration, stimulation intellectuelle et bienveillance). Seule reste la contribution significative de cette personnalité en leadership à une culture participative dans l'organisation, permettant un rapprochement avec la pratique inspirante du leadership transformationnel. Cette dernière suscite l'adhésion des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation (Bass et Avolio, 1994).

Bien que le rapport entre le leadership du successeur et la réussite de transfert s'établisse graduellement, le peu de travaux recensés sur le lien entre le leadership transformationnel et le succès de transfert suscite l'intérêt de mieux comprendre cette relation. Une première proposition est formulée :

Proposition 1 : Dans un contexte de succession d'entreprise familiale, le leadership transformationnel du successeur a un lien positif avec le succès de transfert.

4.2 Leadership → Engagement organisationnel

Par ailleurs, il est montré que le style de leadership du supérieur affecte l'engagement organisationnel des employés (Bono et Judge, 2003; Dumdum *et al.*, 2002). À ce sujet, Emery et Barker (2007) ont démontré que les différentes dimensions relatives au leadership transformationnel sont davantage associées à la satisfaction des employés à l'égard de leur travail et à leur engagement organisationnel que peuvent l'être les facteurs relatifs au leadership transactionnel. De plus, Korek, Felfe et Zaepernick-Rothe (2010) ont indiqué que le leadership transformationnel, en favorisant un climat organisationnel positif, pouvait créer un engagement affectif des employés envers l'organisation. Dans le même ordre d'idées, d'autres études ont suggéré que certaines composantes du leadership transformationnel avaient des liens positifs avec l'engagement affectif des employés (Kent et Chelladurai, 2001; Arnold *et al.*, 2001). De plus, Saint-Michel et Wielhorski (2011) ont récemment démontré que le charisme du style de leadership transformationnel pouvait exercer un impact positif sur l'engagement affectif peu importe le genre du gestionnaire. Selon toute vraisemblance, le leadership transformationnel joue un rôle important dans l'édification de l'engagement affectif des employés envers l'organisation dans laquelle ils évoluent. Selon Tremblay *et al.* (2005), les gestionnaires doivent exercer un style de leadership motivateur et mobilisateur pour accroître l'engagement organisationnel de leurs employés. En fait, ce style de leadership favorise certaines pratiques de gestion telles que la communication de la vision, la décision de

groupe et le mentorat (Bass et Avolio, 1994). Ces pratiques sont susceptibles d'accroître la zone d'autonomie et de créativité des employés. Elles développent en eux le sentiment d'être supportés par l'employeur et que l'organisation mise sur leurs compétences pour performer face aux concurrents.

Dans ces conditions, il semble bien que le leadership de type transformationnel interpelle grandement les employés, ce qui peut favoriser le développement d'un engagement affectif envers l'organisation (DeGroot *et al.*, 2000). Une seconde proposition en est tirée :

Proposition 2 : Le leadership de type transformationnel a un lien positif avec l'engagement affectif des employés.

4.3 Engagement organisationnel → Succès du transfert

Au vu de l'influence du leadership transformationnel sur l'engagement des employés et parallèlement, à la réussite de succession, l'intérêt était de saisir l'existence d'un rapport entre l'engagement des employés et la réussite de succession. Néanmoins, notre revue de la documentation n'a pas identifié de travaux montrant un lien entre l'engagement affectif des employés et la réussite de succession en entreprise familiale.

Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009) et Meyer *et al.* (2002) rapportent cependant une corrélation positive entre l'engagement organisationnel affectif et la performance au travail des employés. En considérant qu'un engagement affectif peut générer une performance de l'employé plus élevée dans son travail (Meyer *et al.*, 2002; Mathieu et Zajac, 1990), il est possible de croire que l'engagement affectif peut contribuer à soutenir la performance de l'organisation (Paul et Anantharaman, 2003) et éventuellement le succès de transfert si ce dernier est fondé sur le maintien de la performance après la succession. Aït Razouk et Bayad (2011) démontrent par ailleurs que certaines pratiques mobilisatrices en GRH peuvent affecter la performance des PME en termes de rentabilité et de climat.

En considérant le rapport possible entre l'engagement affectif des employés et la performance de l'organisation, il devient pertinent d'étudier la relation entre l'engagement affectif des employés et le succès de transfert. Une troisième proposition en est tirée:

Proposition 3 : Dans un contexte de succession d'entreprise familiale, l'engagement affectif des employés a un lien positif avec le succès de transfert en termes de performance organisationnelle.

4.4 Coaching managérial et habilitation psychologique dans un contexte de leadership transformationnel → Engagement organisationnel et succès du transfert

L'engagement affectif des employés, parce qu'il correspond à un état psychologique susceptible d'orienter les comportements de façon favorable pour l'organisation (Meyer *et al.*, 2002), se trouve influencé par des pratiques de formation formelles et informelles (Fabi *et al.*, 2010). Ainsi, certaines études rapportent des liens positifs entre les activités de formation destinées aux employés et leur engagement envers l'organisation (Anantharaman et Paul, 2004; Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, 2005). En fait, ce genre d'activité démontre que l'employeur cherche à solidifier la nature du contrat psychologique avec son employé puisque

la formation implique un investissement de sa part dans une relation de réciprocité à long terme (Simard, Doucet et Bernard, 2005). Ainsi, l'application d'un système de développement des compétences est susceptible de développer un engagement affectif de la part des employés envers l'organisation.

Toutefois, à la lumière de la recension de la littérature effectuée dans le cadre de cette communication, il importe de mettre en relief les trois remarques suivantes. Premièrement, ces études n'ont pas tenté de comparer l'impact des méthodes informelles et formelles de formation sur l'engagement. Or, dans un contexte de PME où les pratiques GRH sont le plus souvent informelles, ce genre de comparaison serait des plus utiles. Deuxièmement, bien que certaines études aient évoqué au passage que l'implantation d'activités relatives au coaching implique un style de leadership se caractérisant par le support des employés (Agarwal, Angst et Magni, 2009; Ellinger *et al.*, 2010), notre recension de la littérature ne nous a pas permis d'identifier des travaux établissant des liens clairs et significatifs entre le leadership transformationnel, le coaching managérial et l'engagement organisationnel des employés. Pourtant, Barès et Persson (2011) expliquent le rôle d'accompagnement sans *a priori* du coaching où la dynamique interpersonnelle vise, comme en contexte de leadership transformationnel, à atteindre des objectifs, à générer du mieux-être, à créer et apprendre, dans un changement à assumer. Pour Persson (2007, citée par Barès et Persson, 2011), le coaching en général – et on peut y voir le coaching managérial en contexte de leadership transformationnel – suit une logique de développement professionnelle mais aussi une logique de développement personnel. En troisième remarque, certaines études effectuées dans le secteur tertiaire tendent à démontrer que les activités informelles de développement des compétences, telles que le coaching managérial, exercent des effets positifs importants sur l'engagement des salariés envers la qualité du service qu'ils offrent à la clientèle (Elmadag *et al.*, 2008). Pour tous ces motifs, il serait certainement pertinent d'élargir l'angle d'analyse relatif aux effets du développement des compétences sur l'engagement organisationnel affectif notamment en comparant ces impacts selon les dimensions formelles et informelles de la formation. Ainsi, les propositions suivantes peuvent être formulées :

Proposition 4 : Dans un contexte de leadership transformationnel, les activités de formation formelles ont un lien positif avec l'engagement organisationnel de type affectif.

Proposition 5 : Dans un contexte de leadership transformationnel, les activités de formation informelles relatives au coaching managérial ont un lien positif avec l'engagement organisationnel de type affectif.

Par ailleurs, la revue de la documentation n'a pas permis d'identifier de recherches sur les rapports entre le coaching managérial et la réussite de succession. En fait, certains travaux se concentrent sur le lien entre le coaching exécutif du successeur par des mentors et le soutien au transfert d'entreprise (Van der Merwe *et al.*, 2009). D'autres études, quant à elles, rapportent qu'il semble exister des liens de corrélation entre l'adoption par l'entreprise de certaines pratiques de GRH mobilisatrices relatives au développement des compétences et sa performance (Aït Razouk et Bayad, 2011) tant sur le plan de sa rentabilité (Guerrero et Barraud-Didier, 2004) que sur ceux de sa productivité (Ichniowski *et al.*, 1997) et de son climat social (Ngo *et al.*, 2008). Dans ces circonstances, il importe de se questionner sur le lien pouvant exister entre les pratiques de coaching managérial et le succès du transfert

d'entreprise si l'on vise à mieux comprendre la nature de la contribution des employés à ce succès. Ainsi, la proposition suivante peut être formulée :

Proposition 6 : Dans un contexte de succession d'entreprise familiale, le coaching managérial des employés a un lien positif avec le succès de transfert en termes de performance organisationnelle.

Concernant le levier de l'habilitation, certaines études ont démontré des liens positifs entre diverses pratiques relatives à l'habilitation des employés et l'engagement organisationnel. Par exemple, Simard, Doucet et Bernard (2005) ont démontré que les pratiques relatives à la consultation des employés dans une perspective de décentralisation des zones de pouvoir avaient des liens positifs avec l'engagement organisationnel. Fabi *et al.* (2011) ont démontré que les pratiques relatives à l'augmentation de l'autonomie des employés dans leur travail avaient aussi des liens positifs avec l'engagement organisationnel. Enfin, dans une étude portant sur les formes de reconnaissance intrinsèque et extrinsèque sur l'engagement organisationnel d'agents de service dans des centres d'appel, Malhotra, Budhwar et Prowse (2007) ont démontré que l'autonomie dans le travail et la participation des employés à la prise de décisions avaient des effets positifs significatifs sur leur engagement organisationnel de type affectif. Les pratiques habilitantes, notamment celles relatives à l'autonomie, à la prise de décision et à la consultation semblent donc avoir des liens positifs avec l'engagement organisationnel.

En outre, il importe également de souligner que d'autres études ont établi des associations positives entre l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel, et ce, dans un contexte de leadership transformationnel (Avolio *et al.*, 2004; Ismail *et al.*, 2011). En fait, les études portant sur le leadership transformationnel démontrent que cette forme de direction favorise l'utilisation de la rétroaction auprès des employés. De cette façon, les employés se sentent supportés et leur confiance augmente de telle sorte qu'ils en viennent à être persuadés qu'ils peuvent miser sur leur potentiel pour améliorer le niveau de leur performance au sein de l'entreprise dans laquelle ils évoluent (Avolio *et al.*, 2004). En ce sens, en encourageant ses subordonnés à être créatifs et à utiliser à bon escient leurs facultés intellectuelles (Ismail *et al.*, 2011) dans les processus de résolution de problèmes, le leader transformationnel peut les amener à prendre davantage de responsabilités dans l'entreprise (Bass et Avolio, 1994). Dans ces conditions, un style transformationnel de leadership semble être un facteur important d'engagement organisationnel en vertu de l'habilitation psychologique qu'il suscite dans la relation d'emploi (Avolio *et al.*, 2004). Toutefois, compte tenu que peu d'études ont jusqu'à maintenant été effectuées sur le lien positif entre ces variables (Ismail *et al.*, 2011), il serait certainement pertinent d'approfondir cet angle d'analyse, d'où la proposition de recherche suivante :

Proposition 7: Dans un contexte de leadership transformationnel, l'habilitation psychologique est associée positivement à l'engagement organisationnel de type affectif des employés.

Par ailleurs, le présent travail n'a pas recensé de documentation établissant un rapport entre l'habilitation des employés et le succès de transfert des entreprises familiales. Néanmoins, si l'on considère parmi les facteurs de succès le critère de profitabilité et de performance de

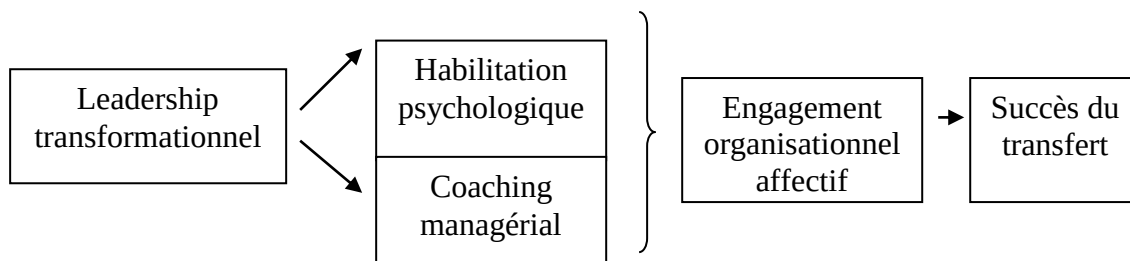
l'entreprise, certains travaux suscitent l'intérêt. Selon Appelbaum *et al.* (2000), l'organisation du travail et l'habilitation des employés ont un impact sur la performance de l'organisation. De plus, l'enquête de Raquib, Anantharaman, Eze et Murad (2010) conclut que des pratiques d'habilitation, y compris psychologiques, contribuent à accélérer la performance organisationnelle dans les divers secteurs de l'éducation supérieure, des technologies de l'information et des services de télécommunication en Malaisie. Dans ces circonstances, il demeure pertinent d'élargir l'angle d'analyse de ces études en s'intéressant au lien prévalant entre l'habilitation psychologique des employés et le succès du transfert d'entreprise dans un contexte de succession d'entreprise familiale. Ainsi, la proposition suivante peut être formulée :

Proposition 8 : Dans un contexte de succession d'entreprise familiale, l'habilitation psychologique des employés a un lien positif avec le succès de transfert en termes de performance organisationnelle.

5. Modèle conceptuel

La figure 1 présente un modèle conceptuel qui illustre les propositions formulées précédemment à l'aide de la documentation et portant sur les concepts à l'étude et leur articulation. En reprenant chacune des propositions et chacune des relations potentielles ou démontrées entre les concepts concernés, le modèle propose dans un premier temps qu'un style de leadership transformationnel contribue à soutenir la réussite de succession mais que cette influence se produise par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel affectif des employés. Puis, dans un contexte de PME où les pratiques de gestion de ressources humaines demeurent pour la plupart informelles, le modèle met en relief la contribution de certains leviers de mobilisation relatifs au coaching managérial et à l'habilitation psychologique pour susciter l'engagement souhaité des employés. À cet égard, le modèle situe les leviers d'habilitation psychologique et de coaching managérial dans un contexte de leadership transformationnel où les comportements inspirants, motivants et de développement porteraient à favoriser ces pratiques mobilisatrices informelles. Enfin, le modèle propose que l'engagement organisationnel affectif des employés puisse contribuer au succès du transfert de l'entreprise dans un contexte de succession.

Figure 1. Modèle conceptuel du leadership transformationnel pour soutenir la réussite de succession d'entreprise



Du peu d'études passées ayant cherché à établir des liens entre l'apport des employés au succès du transfert des entreprises dans un processus de succession, il demeure possible de croire que l'utilisation de ce modèle dans des recherches futures contribuera à l'avancée des

connaissances dans le domaine et pourra servir de base à la formulation de recommandations pratiques aux gestionnaires de PME impliqués dans un processus de succession de leur entreprise.

En ce sens, le tableau 1 présente en annexe les divers énoncés relatifs aux concepts à l'étude dans le modèle de recherche proposé. Ces énoncés ont été puisés dans des recherches empiriques antérieures et ont été validés, pour la plupart, par les auteurs mentionnés dans ce tableau.

On y retrouve d'abord des énoncés relatifs à la notion du succès du transfert. Ceux-ci sont fondés sur l'attente des employés à l'idée que la succession aboutira de manière positive. Ensuite, sont présentés des énoncés concernant le concept de leadership transformationnel et celui de l'engagement organisationnel de type affectif des employés. Enfin, on retrouve des énoncés au sujet de certains leviers de mobilisation tels que le coaching managérial, la formation et l'habilitation psychologique, celle-ci étant composée de quatre dimensions définies par Spreitzer (1995), c'est-à-dire les compétences, la signification donnée au travail, l'auto-détermination et l'impact du travail effectué par l'employé pour son département et son organisation.

6. Conclusion

Au départ, ce travail visait à déterminer le rôle du leadership du successeur sur l'engagement des employés afin de favoriser le succès du transfert de la PME familiale. Compte tenu des nombreux manques à combler à l'état des connaissances, nous estimons qu'un tel travail contribuera à construire un programme de recherche pouvant guider les travaux futurs dans ce domaine en vue de mieux comprendre la dynamique de succession dans ses rapports entre le successeur et ses employés et de développer certains outils d'intervention pour aider les PME à réussir leur succession.

En ce sens, ce travail est parvenu à présenter un modèle conceptuel illustrant les propositions formulées à partir de la littérature portant sur les concepts à l'étude et leur articulation. Ce modèle cherche à identifier de quelle manière un style de leadership transformationnel est susceptible d'augmenter le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés, en mettant en relief la contribution de certains leviers de mobilisation relatifs au coaching managérial et à l'habilitation psychologique. De plus, le modèle propose d'évaluer comment l'engagement organisationnel affectif des employés, dans une perspective de leadership transformationnel, peut contribuer au succès du transfert de l'entreprise dans un contexte de succession.

En somme, ce travail s'avère pertinent par sa contribution à l'avancée des connaissances, notamment en proposant d'élargir l'angle analytique de la succession d'entreprise d'une part, et de l'engagement organisationnel d'autre part. En fait, en cherchant à appuyer empiriquement le lien entre le leadership transformationnel et le succès de la succession des PME familiales par le prisme de l'engagement organisationnel affectif des employés, ce travail propose un modèle de recherche visant à analyser la contribution fondamentale des employés à ce succès. Il ouvre donc des possibilités de recherche intéressantes dans ce domaine puisque le modèle propose d'examiner de quelle façon une relation d'emploi, s'articulant autour de certaines pratiques de GRH mobilisatrices telles que le coaching managérial et l'habilitation psychologique, peut servir de catalyseur au succès du transfert d'entreprises.

Références bibliographiques

- Agarwal, R., Angst, C.M. & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.
- Aït Razouk, A. & Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, octobre-novembre-décembre (8), 3-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alimo-Metcalfe, B. & J. Alban-Metcalfe. (2005). Leadership: Time for a new direction? *Leadership*, 1(1), 51-71.
- Anantharaman, R.N. & Paul, A.K. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arnold, K.A., Barling, K., & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership of the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?, *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 315-320.
- Astrachan, J.H. & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Barès, F. & Persson, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel du potentiel entrepreneurial, *Revue internationale de psychosociologie*, XVII(42), 179-196.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resources Management*, 33(4), 549-560.
- Ben Mansour, J., Chiniara, M. & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (dir.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp. 307-335). Bruxelles: Éditions De Boeck.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S.G. & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.
- Bono, J. & Judge, T. (2003). Self concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.

- Bouteiller, D. (2009). Développer les compétences. Dans A. Bourhis & D. Chênevert (sous la dir.), *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaire* (pp. 281-326). Montréal : ERPI.
- Bruce, D. & Picard, D. (2006). Making succession a success: perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses : Towards a typology of predecessor roles during and after Intatement of the successor. *Family Business Review*, XX(2), 95-109.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2011). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 1-27.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of strategic management theory of the family form. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organisational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), p. 637-647.
- Cordery, J.L. (1995). Work redesign: rhetoric vs reality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33 (2), 3-19.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. & Avolio, B.J., (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction : An update and extension. Dans Avolio, B.J., Yammarino, F.J. (dir.), *Transformational and Charismatic Leadership : The Road Ahead*. Oxford: JAI Press.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A., Bachrach, D.G., Wang, Y.-L., Elmadag, A.B. (2010). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Managerial Learning*, 42 (1), 67-85.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(winter), 435-458.
- Elmadag, A.D., Ellinger, A.E., Franke, G.R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (2), 95-110.
- Emery, C.R. & Barker, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2010). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34 (4), 21-29.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Geralis, M. & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management*, 14 (1), 45-62.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Guerrero, S. & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Haddadj, S. & d'Andria, A. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue Française de Gestion*, 132, 11-22.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (ed.) *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale – Modèle de réussite du processus successoral*. Monographie, Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hunt, J.-G (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-312.
- Industrie Canada (2008). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Direction générale de la politique de la petite entreprise, juillet 2008.
- Ismail, A., Mohamed, H.A.-B., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behaviour: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of sports management*, 15(2), 135-159.
- Koffi, V. & Lorrain, J. (2010). Business leader's behaviors in the case of retirement, and successor's acceptance: a men/women comparative case study. *Management Review: An International Journal*, 5(2), 74-110.
- Korek, S., Felfe, J. & Zarpnick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal*, 19(3), 364-387.
- Kostiwa, I.M. & Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants. *Clinical Gerontologist*, 32, 276-292.
- Lajeunesse, C. (1989). *La succession managériale dans la PME familiale : études de règne-conjoint*. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Lansberg, I. & Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- LeBreton-Miller, I. (2011). Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales. *Gestion*, 36(1), 25-34.
- Litz, R.A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2127.

- Martin, S. (2011). Ce que les successeurs familiaux devraient faire. *Gestion*, 36(1), 22-24.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-184.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E., Price, J.L. (1992). Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236.
- Ngo, H., Lau, C. & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90.
- OSEO (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises: l'expérience d'OSEO bdpme*. Réf. 6903-02.
- Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME: Une variété de réponses. *La Revue des Sciences de Gestion*, 42 (226/227), 147-155.
- Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.-B. & Bommer, W.-H. (1998). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- PriceWaterhouse Cooper (2007). *Making a difference – The PricewaterhouseCooper Family Business Survey 2007/08*. Family Business Services, Nov 2007.
- Pyromalis, V.D. & Vozikis, G.S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 439-460.
- Raquib, M.A., Anantharaman, R.N., Eze, U.C. & Murad, M.W. (2010). Empowerment practices and performance in Malaysia – An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 123-149.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (ed.) *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact? *@GRH*, 1(1), 13-38.
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés. *Relations Industrielles*, 60(2), 296-319.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Statistique Canada (2008). *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures (EERH)*. Avril 2008.
- Stavrou, E.T., Kleanthous, T. & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Audet, M. (2009) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Trapero, F.G.A. & De Lozada, V.M. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-75.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Ueno, A. (2008). Is empowerment really a contributory factor to service quality? *The Service Industries Journal*. 28(9), 1321-1335.
- Vandenberghe, C., Landry, G., Panaccio, A. (2009). L'engagement organisationnel. Dans Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (dir.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 275-306). Bruxelles: Éditions De Boeck.
- Van der Merwe, S., Venter, E. & Ellis, S.M. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 18(4), 2-17.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Annexe A – Tableau des énoncés relatifs aux concepts à l'étude

Tableau 1 : Énoncés relatifs aux concepts à l'étude

Succès du transfert (Van der Merwe et al. 2009) :

- Je crois que l'entreprise continuera d'être rentable avec le successeur;
- Je crois que l'entreprise conservera sa base de clients et de contrats après la succession;
- En tant que membre de la famille, je crois que les relations (familiales) dans l'entreprise seront harmonieuses une fois que le successeur sera à la direction;
- En tant qu'employé non membre de la famille, je crois que les relations dans l'entreprise seront harmonieuses une fois que le successeur sera à la direction;
- En tant qu'employé membre de la famille, je crois que le successeur a ce qu'il faut
 - o En connaissances
 - o En expérience
 - o En habiletés de leadershippour assurer l'avenir de l'entreprise;
- En tant qu'employé non membre de la famille, je crois que le successeur a ce qu'il faut
 - o En connaissances
 - o En expérience
 - o En habiletés de leadershippour assurer l'avenir de l'entreprise.

Leadership : (Ismail et al., 2011) :

- Mon supérieur me parle de ses valeurs et de ses croyances les plus importantes;
- Mon supérieur me considère comme ayant des besoins, des habiletés et des aspirations différentes de mes collègues;
- Mon supérieur écoute mes préoccupations et m'aide à développer mes forces;
- Mon supérieur augmente ma volonté à travailler plus fort;
- Mon supérieur m'encourage à performer plus fort que ce qui est attendu de moi;
- Mon supérieur augmente ma motivation à atteindre mes objectifs individuels et ceux de l'organisation;
- Mon supérieur m'encourage à penser de manière plus créative et à être plus novateur.

Engagement organisationnel affectif (Meyer et Herscovitch, 2001) :

- Demeurer un membre de cette organisation est important pour moi;
- Je serais vraiment heureux de passer le reste de ma carrière avec cette organisation;
- Travailler pour le succès de cette entreprise est vraiment important pour moi.

Managerial coaching (Ellinger et al., 2003; Elmadag et al., 2008) :

- Mon supérieur établit avec moi les attentes relatives à mon rendement et m'informe de l'importance de ces attentes par rapport aux objectifs de la

- compagnie;
- Mon superviseur me fournit une rétroaction constructive par rapport à ma performance;
- Mon superviseur demande mon avis pour s'assurer que son interaction avec moi m'est utile;
- Mon superviseur me pose des questions plutôt que de m'offrir des solutions pour m'aider à résoudre des problèmes reliés au travail;
- Mon superviseur utilise des analogies, des scénarios et des exemples pour m'aider à apprendre ou à m'améliorer.

Formation formelle (Elmadag et al., 2008) :

- J'ai reçu une formation initiale avant de débiter mon travail pour cette compagnie;
- Je reçois de la formation continue pour m'aider à m'améliorer dans mon travail.

Habilitation psychologique (Spreitzer, 1995; Avolio et al., 2004) :

- Je sens que je possède les habiletés nécessaires pour bien faire mon travail;
- Le travail que je fais est très important pour moi;
- Je peux décider moi-même comment effectuer mon travail;
- Je considère que le travail que j'effectue a de l'impact sur le fonctionnement de mon département/de l'entreprise.

Formation formelle (Elmadag et al., 2008) :

- J'ai reçu une formation initiale avant de débiter mon travail pour cette compagnie;
- Je reçois de la formation continue pour m'aider à m'améliorer dans mon travail.

Habilitation psychologique (Spreitzer, 1995; Avolio et al., 2004) :

- Je sens que je possède les habiletés nécessaires pour bien faire mon travail;
- Le travail que je fais est très important pour moi;
- Je peux décider moi-même comment effectuer mon travail;
- Je considère que le travail que j'effectue a de l'impact sur le fonctionnement de mon département/de l'entreprise.