

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 67 (2009)

Heft: 3: Entrepreneuriat : innovation et croissance ; Ethique et brevets d'invention : quelles responsabilités?

Artikel: La professionnalisation des PME familiales : une voie privilégiée pour la relève dans les organisations

Autor: Robichaud, Denis

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-142303>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA PROFESSIONNALISATION DES PME FAMILIALES: UNE VOIE PRIVILÉGIÉE POUR LA RELÈVE DANS LES ORGANISATIONS

DENIS ROBICHAUD, PH.D.

Télé-université, Université du Québec à Montréal

Haute école de gestion (HEG) Fribourg.

robichaud.denis@teluq.uquam.ca

> Cet article vise à présenter l'état d'avancement des connaissances sur la gestion de la relève des fondateurs de PME familiales, en particulier sur la professionnalisation des entreprises comme solution envisageable à leur pérennité. Nous allons nous concentrer notamment sur les PME familiales, car celles-ci sont souvent dirigées par une population vieillissante de propriétaires, comme c'est le cas en Suisse et au Québec. D'une façon générale, la prémisse selon laquelle repose cette étude est que la professionnalisation de l'entreprise familiale représente une option qui favorise la gestion de la relève au sein des organisations.

INTRODUCTION

Cet article vise à présenter l'état d'avancement des connaissances sur la gestion de la relève des fondateurs de PME familiales, en particulier sur la professionnalisation des entreprises comme solution envisageable à leur pérennité. Nous nous attardons au contexte de la relève de la direction au sein des organisations contrôlées et dirigées par les membres consanguins d'une famille, car il s'agit d'un contexte plus complexe et extrême, mêlant davantage les liens de filiation, de travail, de pouvoir et d'affection. C'est d'ailleurs ce que révèle la récente étude de Baldegger et autres (2009) qui démontre que des aspects émotionnels s'immiscent dans le processus de succession et peuvent le ralentir ou le pousser vers l'échec.

Si nous regardons les cas de la Suisse et du Québec, nous observons de grandes similitudes. Au Québec, selon une étude récente menée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) (Bruce et Picard, 2005), 41 % des propriétaires de PME indiquent qu'ils ont l'intention de se retirer de leur entreprise d'ici cinq ans. Au cours des dix prochaines années, la proportion monte à 71 %. En Suisse, où 88 % des entreprises sont familiales (90 % pour le Québec), 77 270 entreprises (26 % du nombre total) auront à régler une succession dans les cinq prochaines années (Baldegger et autres, (2009).

Par ailleurs, selon l'étude de Baldegger et autres (2009), plus de la moitié des répondants suisses n'ont pas établi et défini une stratégie explicite (écrite). Dans le cas des micro-entreprises, ce pourcentage monte à 68 %. Au Québec, seulement 35 % des propriétaires de PME planifient leur relève et ce, le plus souvent de manière informelle. On peut dès lors imaginer les impacts advenant le décès subit d'un de ces propriétaires sur leur entreprise et sur les économies locales, régionales et nationales de ces deux pays.

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

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

Baldegger et autres (2009) montrent également un retard chez les entrepreneurs suisses. Soixante-cinq pourcent (65 %) des 40 ans et moins n'accordent qu'une faible importance à la succession. Pour ceux entre 61 et 65 ans, seulement 43 % jugent la chose très pertinente contre 47 % chez ceux entre 66 et 70 ans. C'est donc dire que la forte proportion des propriétaires qui n'ont pas de plan de relève et qui prévoient se retirer d'ici cinq ans ont déjà pris un retard important qui risque de contribuer à l'échec de leur relève.

Mais avant d'élaborer un plan de relève, il faut d'abord que le propriétaire prenne conscience de l'importance et de la nécessité de voir la relève comme un processus plus large et diversifié. Cette situation est sûrement difficile, car d'une part elle repose sur des façons de faire (et d'être) perçues comme «naturelles» (c'est-à-dire, allant de soi vu qu'elles sont institutionnalisées au sein de la dynamique familiale) et d'autre part elle touche les éléments émotifs, considérés par plusieurs comme les obstacles majeurs à la planification de la relève. Dans certains cas, cette situation vient même demander à l'entrepreneur d'abandonner à d'autres personnes (probablement étrangères à sa famille) la responsabilité d'assurer la pérennité et de poursuivre son œuvre à laquelle il est très attaché et très actif. Ce cheminement risque d'être encore plus long, exigeant et dangereux pour la survie de l'entreprise lorsque le propriétaire présume qu'un enfant, un frère ou une sœur, ou un parent prendra sa relève et se rend finalement compte que ce ne sera pas le cas.

Ainsi, plusieurs entrepreneurs sont plus réticents à passer la main et dans certains cas extrêmes, procèdent à un auto-sabotage du processus de succession. En Suisse, deux causes sont identifiées et qui rendent le processus difficile: (1) la perte potentielle de statut et de son

prestige (plus marqué dans les zones rurales qu'urbaines); perte de sa raison de vivre (2) et le refus de mener d'autres activités à la retraite (Baldegger et autres, 2009).

En outre, les changements de propriété et de direction des entreprises familiales ne prennent pas une forme unique. La littérature identifie plusieurs options pouvant s'offrir au fondateur quant à sa succession. La première consiste à céder l'entreprise à un seul membre de la famille descendant direct du fondateur (fils ou fille). Cette option est la plus documentée dans la littérature. On trouve toutefois d'autres formes de direction et de contrôle des entreprises familiales. La seconde option serait de nommer un gestionnaire professionnel, gardien de l'entreprise, au poste de directeur général en attendant qu'un membre de la famille soit prêt à assumer cette fonction. Ce dernier peut même servir de mentor au successeur désigné. Une troisième option voudrait que le fondateur nomme un gestionnaire professionnel au poste de directeur général et conserve les actions de l'entreprise au sein de la famille. En absence de relève, le fondateur peut également soit liquider l'entreprise, soit la vendre en tout ou en partie. Enfin, le fondateur peut tout simplement ne rien faire et laisser à ses héritiers la tâche de disposer de l'entreprise après sa mort (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999; Hirigoyen, 2002).

Parmi toutes ces options, celle qui semble la solution d'avenir pour une proportion d'entreprises de plus en plus élevée est la professionnalisation de l'administration. En effet, que l'on soit en Suisse ou au Québec, les données démographiques montrent que les grandes familles sont choses du passé, diminuant du même coup la probabilité qu'un enfant prenne la suite de ses parents dans l'entreprise familiale.

En Suisse, pour plus de la moitié des cas répertoriés par Baldegger et autres (2009), une solution en dehors de la famille est envisagée parce que soit aucun membre de la famille ne montre de l'intérêt pour l'entreprise, soit l'entrepreneur remet en cause l'aptitude des membres de la famille à diriger l'entreprise (manque de compétence sociale ou de rigueur pour gérer le quotidien de l'entreprise). Dans certains cas, c'est l'entrepreneur qui ne souhaite pas que leurs enfants lui succèdent (ils veulent qu'ils embrassent une autre carrière).

Dans le cas où l'entrepreneur choisit l'option de recruter un successeur à l'extérieur de la famille, un processus de professionnalisation de la direction de l'entreprise doit être amorcée le plus rapidement possible. Dans cette optique, la propriété de l'entreprise peut être soit conservée au sein de la famille, soit transférée à la nouvelle direction professionnelle. Toutefois, peu importe l'option choisie, le transfert du pouvoir décisionnel de la famille vers un successeur ou une équipe de direction en dehors du cercle familial aura à rencontrer des conditions de succès et à surmonter des obstacles relativement semblables.

LE PROCESSUS DE SUCCESSION

La conception de la relève à partir de plusieurs événements segmentés est présente dans plusieurs recherches axées sur la succession comme une séquence d'étapes. Par exemple, McGivern (1978) en identifie trois: (1) le choix du successeur est fait de manière officielle et se concrétise implicitement; (2) le successeur travaille à temps plein avec le prédécesseur et le transfert se fait au niveau des attitudes, des habiletés, des connaissances et du pouvoir; (3) le prédécesseur quitte et se désengage volontairement ou par la force des circonstances.

En Suisse, Baldegger et autres (2009) identifient cinq étapes: (1) initialisation, (2) choix de l'option de succession, (3) préparation, (4) transition et (5) mise en œuvre.

Au Québec, Hugron (1991) distingue deux dimensions du transfert décortiquées en quatre étapes chacune. Premièrement, le transfert de leadership constitué d'abord d'une période d'incubation où le successeur est introduit à temps plein pour y apprendre les valeurs, les normes et les comportements valorisés par la famille. Le père-fondateur jouit d'un double prestige et occupe le premier rôle. Dans un second temps, le choix du successeur s'amorce et se concrétise implicitement. Suivi dans un troisième temps d'un règne conjoint permettant au prédécesseur de transférer les connaissances, les attitudes, les habiletés de gestion et le pouvoir. Pour enfin déboucher sur le moment où le prédécesseur prend sa retraite et laisse la place au successeur qui devient le véritable dirigeant.

La seconde dimension, plus technique, consiste au transfert de propriété. Cette dimension s'amorce avec la fixation du modèle de dévolution de la propriété sous l'égide de la famille, alors que le fondateur décide du partage, selon ses objectifs, parfois sous la pression du successeur. Par la suite, on consulte des experts (comptable, avocat, fiscaliste, notaire) afin de connaître les options assorties de leurs implications juridiques et fiscales. En troisième étape, le dirigeant, la famille et parfois le conseil d'administration examinent les possibilités et choisissent les solutions qui correspondent le plus aux objectifs de la famille. Enfin, les ententes sont officialisées et les documents signés, concluant ainsi le transfert de propriété. Dans le modèle d'Hugron (1991), les deux dimensions de la relève s'effectuent à des temps différents et sont également de durées différentes. Le transfert de leadership s'enclenche avant le transfert de propriété et il s'échelonne généralement sur une période plus longue. On trouve dans la littérature une vaste variété de description du processus de succession. Cependant, peu importe le chemin décrit, les recherches portant sur la relève soulignent que la succession doit être poussée par une volonté commune des deux générations de dialoguer afin de construire une vision du futur satisfaisant les deux parties, leur permettant de travailler ensemble afin d'atteindre une certaine continuité (Gersick et al., 1997). Elles soulignent également que la continuité de l'entreprise familiale, après la relève, dépend également de l'acceptation du successeur comme dirigeant de l'entreprise tant par les autres membres de la famille que par les employés et les partenaires de l'entreprise (Neubauer et Lank, 1998; Haddadj et d'Andria, 2001; Pichard-Stamford, 2002).

LE TRANSFERT D'ENTREPRISE SOUS L'ANGLE DE LA PROFESIONALISATION

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

Selon Evetts (2003), le professionnalisme implique les notions de confiance dans les relations économiques entre individus et le partage d'identité professionnelle généralement associé à une compréhension commune des expériences et de l'expertise et une perception partagée des problèmes et de leurs solutions. Cette identité commune est produite et reproduite à travers la socialisation professionnelle et occupationnelle de l'employé ou l'appartenance

à certaines associations professionnelles dans lesquelles les praticiens peuvent entretenir et développer une identité culturelle commune.

Dans le cas de la relève dans les entreprises familiales, il existe de nombreux obstacles à la professionnalisation dont certains prennent naissance dans la diversité des perceptions et des cultures des dirigeants familiaux, de la famille et des professionnels. Bien gérées, ces différences représentent une opportunité et une force permettant à l'entreprise d'assurer sa pérennité. Par contre, une mauvaise gestion de ces relations peut s'avérer catastrophique à l'entreprise familiale et même provoquer sa disparition.

LES RAISONS DU RECOURS À LA PROFESSIONNALISATION

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

L'absence d'un successeur qualifié dans la famille (Dyer, 1986 et 1989; Ibrahim et Ellis, 1994, Baldegger et autres, 2009)

Les héritiers sont souvent mal préparés à prendre la relève du prédécesseur, ils peuvent manquer de leadership ou sont incapables de travailler de façon autonome. Dans d'autres cas, le prédécesseur a trop tardé à passer le flambeau et pousse les héritiers en dehors de l'entreprise familiale vers d'autres carrières. Une autre possibilité est que le prédécesseur désire se retirer de la direction de l'entreprise mais aucun membre de la famille n'est encore prêt pour prendre la relève. Dans ce cas, la direction est confiée à une personne externe à la famille en qui elle a confiance pour faire la transition entre les deux générations de dirigeants familiaux.

Le désir de compléter les habiletés des membres de la famille (Ibrahim et Ellis, 1994, Baldegger et autres, 2009).

Dans une entreprise opérant dans un environnement turbulent et compétitif, les dirigeants familiaux peuvent ressentir le besoin de compléter l'équipe de direction par des professionnels ayant des habiletés, des zones de compétence différentes des leurs. De plus, un amalgame de directeurs familiaux et non familiaux enrichit la culture de l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale est planifiée pour poursuivre une stratégie agressive de croissance (Ibrahim et Ellis, 1994).

Recruter une équipe de professionnels à la direction avec des talents variés permet à l'entreprise familiale d'implanter des stratégies d'acquisition, de diversification ou d'expansion plus efficaces.

Supervision difficile de membres de la famille (Ibrahim et Ellis, 1994).

Certains membres de la famille peuvent rencontrer des difficultés lorsqu'ils doivent assigner

des tâches et/ou évaluer les performances d'autres membres de la famille. La présence de directeurs professionnels permet à l'entreprise familiale d'être plus objective et de réduire les tensions et les conflits pouvant survenir entre membres de la famille au sein de l'entreprise. *Les conflits familiaux intestines* (Dyer, 1986; Ibrahim et Ellis, 1994).

Certains membres de la famille peuvent transformer l'entreprise en champ de bataille. Dans ces conditions, il apparaît difficile pour les autres membres de travailler ensemble. L'introduction d'une personne neutre (un professionnel) peut permettre à l'entreprise familiale de fonctionner plus efficacement

La formalisation du processus de prise de décision (Ibrahim et Ellis, 1994).

Dans de nombreuses entreprises familiales, le processus de prise de décision tend à être informel et basé sur les émotions. En grandissant dans un environnement plus turbulent et compétitif, les dirigeants familiaux de l'entreprise peuvent prendre conscience du besoin d'objectivité dans la prise de décision, déterminée davantage en fonction de l'atteinte de résultats. Recruter un tiers, un professionnel à la direction, permet à l'entreprise familiale d'introduire le changement désiré avec un minimum de conflit.

Le changement culturel, des normes et des valeurs de l'entreprise (Dyer, 1989).

Les valeurs familiales peuvent parfois entrer en conflit avec celles de l'entreprise. Certains dirigeants familiaux croient que l'introduction de professionnels, ayant des valeurs plus près de l'entreprise, amènera de saines pratiques de gestion et des contrôles plus stricts avec la possibilité de congédier les employés improductifs.

Ibrahim et Ellis (1994) émettent une mise en garde à l'effet que la professionnalisation n'est pas une solution pour régler les problèmes ou les conflits familiaux. La professionnalisation ne doit pas empêcher la création de moyens et de structures de gouvernance mis en place pour et par la famille (assemblée familiale, conseils de famille). La famille doit continuer à émettre des objectifs clairs et précis que devront réaliser les professionnels afin que les intérêts de la famille continuent d'être respectés et pris en considération.

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

LA PROFESSIONNALISATION COMME SYNONYME DE CONTRÔLE MANAGÉRIAL PAR UNE PERSONNE NON MEMBRE DE LA FAMILLE

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

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

Tableau 1: Les principales différences entre les fondateurs et les professionnels

Source: Dyer (1986)

Le tableau I montre un lien étroit entre l'entrepreneur et l'œuvre de sa vie qu'est son entreprise. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que la perspective de passer la main et le sentiment de responsabilité qui lie l'entrepreneur à ses collaborateurs sont des aspects à prendre en considération et qui rendent le départ et la transmission à un étranger difficile (Baldegger et autres, 2009).

En outre, ces différences dans les antécédents amènent souvent des changements dans la nature de l'entreprise familiale une fois que la direction «professionnelle» a fait son entrée. Par ailleurs, le «contrat» régissant les rapports entre employés et propriétaires risque de passer d'une relation personnelle avec le fondateur à une relation utilitaire, plus impersonnelle, laissant apparaître une certaine distance entre les employés, la direction et les membres de la famille encore impliqués dans l'entreprise.

De plus, alors que les fondateurs et leur famille sont très intéressés par le bien-être de la communauté qui héberge leur entreprise, les besoins et les préoccupations de la commune locale risquent de devenir un facteur moins important dans les décisions d'une direction professionnelle relatives par exemple aux licenciements ou à la fermeture d'une usine. Ce changement dans la relation entreprise – communauté est souvent une conséquence non désirée par la famille. Par exemple, dans son testament, Joseph-Armand Bombardier aurait dit à ses héritiers: «N'oubliez jamais que ce que nous avons, nous le devons à la population de la commune de Valcourt», qui était ses employés dans ce temps-là. On peut présumer que pour la famille Ford ce fût la même chose pour l'état du Michigan.

Aussi, les professionnels qui ne sont pas des acheteurs éventuels de l'entreprise auront tendance à rechercher des résultats à court terme, se sentent moins concernés par le développement de produits et d'innovation et mettent leur énergie à fournir une bonne image financière de l'entreprise (Dyer, 1986). Enfin, les dirigeants professionnels ont tendance à se servir de la croissance de l'entreprise comme d'un tremplin pour leur propre carrière.

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

Watson (1995) réalise une critique envers la distinction entre une gestion entrepreneuriale et professionnelle. Il constate que le style entrepreneurial est davantage mis en relief dans les petites entreprises car toutes les activités sont concentrées dans les mains de quelques personnes. Néanmoins, elles réalisent autant d'activités d'innovation, de création que de gestion. Dans une entreprise plus importante en taille, les échanges sont multiples et sa gestion demande une division du travail. Cependant, tout comme la petite entreprise, des activités d'innovation, de création et de gestion sont réalisées et distribuées entre plusieurs personnes. Le cycle de développement de l'entreprise repose en partie sur cette distinction entre les styles entrepreneurial et professionnel et cette distinction peut être remise en cause.

D'autres études révèlent qu'en période de croissance de l'entreprise, les membres de la famille deviennent incapables de réaliser seuls toutes les activités de l'entreprise et recourent à des professionnels. En recrutant davantage de gestionnaires professionnels non familiaux et en déléguant davantage leur autorité à ces gestionnaires, elles augmentent sa ressemblance à une firme non familiale avec comme conséquence une augmentation des coûts d'agence potentiels. Plus la taille de l'entreprise est importante et plus les gestionnaires professionnels non familiaux possèdent de compétences critiques pour l'entreprise, plus la préoccupation de la famille ou du fondateur envers les relations avec les gestionnaires professionnels augmente. Les professionnels non familiaux apportent des compétences critiques et de nouvelles idées qui sont nécessaires à la croissance de l'entreprise familiale. Pour cela, les dirigeants familiaux doivent leur déléguer une partie de leur pouvoir de décision tout en s'assurant que les intérêts des gestionnaires professionnels convergent vers les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise (Hirigoyen, 2002, Chua, Chrisman et Sharma, 2003)

L'INTRODUCTION DE LA PROFESSIONNALISATION

Berenbeim (1990) a réalisé une étude qualitative auprès de vingt grandes entreprises américaines, européennes et latino-américaines sur la façon dont elles ont accompli, avec succès, la transition de la direction managériale du fondateur vers un professionnel non membre de la famille. Les principaux problèmes auxquels sont confrontées les entreprises qui réalisent un tel changement organisationnel sont:

- > d'institutionnaliser les systèmes de «gestion professionnelle»;
- > de fournir une succession adéquate dans la direction interne, et ce avec ou sans l'implication de la famille ;
- > d'assurer que la famille possède un contrôle et une direction suffisants de l'entreprise lorsque le fondateur ou la famille quitte la direction managériale des activités.

Afin de réaliser son étude, Berenbeim (1990) s'est appuyé sur un modèle de développement et de croissance de l'entreprise en trois étapes. Contrairement aux autres modèles, chacune des étapes est définie en fonction des besoins et des relations des trois groupes principaux du «système d'entreprise familiale» à savoir le fondateur, la famille et l'entreprise.

À la première étape, la principale tâche est d'établir la légitimité du fondateur pour mener l'organisation et agir en son nom sans interférence avec les autres membres de la coalition. Une fois que l'autorité du fondateur et sa liberté d'action sont établies, l'entreprise évolue vers ce qui pourrait être appelée une organisation sous ascendance du fondateur (2ème étape). L'objectif est d'établir la légitimité de l'organisation à agir avec ou sans la participation du fondateur. L'obtention de la légitimité de l'organisation ne peut s'obtenir qu'en recrutant des individus possédant les compétences professionnelles nécessaires et en déléguant l'autorité nécessaire pour développer des procédures de décision et établir des contrôles.

Selon Berenbeim, le passage de la première à la seconde étape est le plus difficile parce qu'il requiert du fondateur, en plus d'une volonté ferme, des compétences managériales. Une fois la légitimité de l'entreprise établie, elle devient une institution (3ème étape).

LES OBSTACLES À LA PROFESSIONNALISATION

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

Selon Poza, Alfred et Maheshwari (1997), les dirigeants familiaux qui demeurent au sein de l'entreprise font généralement une évaluation plus positive de l'entreprise et de ses pratiques de gestion que ceux qui sont à l'extérieur (en termes de planification de la succession, des relations entre individus au sein de l'entreprise, de l'écoute accordée ainsi que de la prise en considération des idées nouvelles amenées par les jeunes gestionnaires,...).

Les résultats révèlent également qu'en cours de processus de transfert, les gestionnaires non familiaux peuvent devenir persuadés que le successeur sera un membre de la famille et pensent que les possibilités d'avancement pour eux vers des postes seniors ou d'accéder à la propriété sont moins fortes que pour les membres de la famille. En plus de ces perceptions, l'étude fait aussi part de l'insatisfaction des gestionnaires non familiaux de leur rémunération et de leurs avantages (comme les congés par exemple) comparés à ceux octroyés aux gestionnaires membres de la famille.

Ces résultats rejoignent ceux d'Aronoff et Ward (2000), qui identifient certaines appréhensions importantes des dirigeants familiaux à l'égard des professionnels:

- > Ils voient les professionnels comme un coût pour l'entreprise et non comme un investissement.
- > Ils ont du mal à accepter que les professionnels talentueux coûtent plus cher.
- > Ils ont souvent peur que le gestionnaire non familial (le professionnel) ne soit pas quelqu'un de confiance, aussi loyal et travailleur que le fondateur.

- > Ils ont peur de diluer à la fois le pouvoir de la famille ou son rôle dans la prise de décision et l'érosion des valeurs de la culture de l'entreprise et de la famille.
- > Ils ont peur également de l'effet et du pouvoir que pourraient avoir les gestionnaires non familiaux hauts placés sur la carrière des membres plus jeunes de la famille.
- > Ils ont également peur que les gestionnaires professionnels ne demandent l'équité notamment dans la propriété de l'entreprise.

D'autre part, les professionnels accédant à des postes de gestionnaires hauts placés dans l'entreprise ont également un certain nombre de questionnements tels:

- > Est-ce que leurs idées seront écoutées?
- > Est-ce qu'on leur laissera la chance et l'opportunité de faire la différence ou est-ce que la famille a une idée très précise sur la façon dont l'entreprise doit être menée?
- > Existe-t-il de bonnes possibilités d'avancement et d'achat ou y a-t-il un «plafond de verre» infranchissable?

Ces différentes appréhensions et perceptions doivent être prises en considération car elles peuvent contribuer de manière significative à la résistance au changement dans le transfert d'entreprise. Or, en dehors même d'un processus de succession extra familial, les professionnels peuvent jouer plusieurs rôles tels permettre à l'entreprise de croître, augmenter les standards de professionnalisme, amener de nouvelles idées aidant ainsi au maintien de l'innovation et de la compétitivité de l'entreprise, compléter les compétences du dirigeant, transférer les valeurs et les idées de la famille vers les autres employés de l'entreprise, rendre l'entreprise plus forte en assistant à la planification stratégique et à la prise de décision, être le mentor des générations futures de la famille, supporter le processus de planification successorale et enfin servir de «police d'assurance» en dirigeant l'entreprise dans le cas où il arriverait quelque chose au dirigeant familial.

Les entreprises familiales qui veulent ouvrir leur direction aux professionnels doivent donc s'y préparer.

QUELQUES RÈGLES FONDAMENTALES

Berenbeim (1990) fournit certaines règles à respecter si l'entreprise tient à réussir sa transition vers une professionnalisation de sa direction. Premièrement, il faut éviter toute confusion entre les rôles de la famille et ceux de l'entreprise.

Deuxièmement, l'entreprise doit exprimer des principes de base clairs de ses obligations face à la communauté, les clients et les employés afin de ne pas briser les relations à long-terme. Troisièmement, les héritiers, s'ils conservent la propriété de l'entreprise, doivent entreprendre une formation rigoureuse afin d'assumer leurs responsabilités.

Quatrièmement, il est nécessaire de distinguer les intérêts managériaux des intérêts de la propriété. Cette distinction est nécessaire pour réussir la professionnalisation de l'entreprise car elle garantit sa stabilité et sa continuité.

Cinquièmement, dans le cas où la propriété demeure familiale, les membres de la famille doivent être en mesure de discuter entre eux des décisions stratégiques et des valeurs fondamentales touchant plusieurs aspects de l'entreprise comme les acquisitions et les désin-

vestissements, la structure des relations entre les employés, la sélection des gestionnaires professionnels pour les postes de direction et la gestion des ressources financières de l'entreprise (financement interne de la croissance de l'entreprise, réinvestissement des profits, partage des profits, etc.). L'entreprise doit être dotée de structures de gouvernance claires, notamment d'un conseil d'administration, et la famille doit se munir de mécanismes internes afin de prendre en main les erreurs et les impairs, notamment ses «moutons noirs» afin de les écarter de l'entreprise.

Force est de constater que ces règles fondamentales constituent un minimum que toute entreprise familiale devrait posséder. L'entreprise familiale devra également se prémunir contre certains obstacles si elle désire attirer et retenir les professionnels en son sein. Selon Baldegger et autres (2009), il est essentiel que la situation de l'entreprise soit saine, qu'elle ait de bonnes perspectives d'avenir (structure, financement, orientation stratégique et conception d'un modèle d'affaires viable) avant la transmission. Il faut donc réduire les éléments non nécessaires à l'exploitation et concevoir des processus et des structures de façon à compenser le départ de l'entrepreneur. Ces perspectives d'avenir sont des facteurs décisifs pour trouver un successeur extra familial et convenir d'un produit de vente satisfaisant aux yeux du cédant.

CONCLUSION

En analysant les statistiques démographiques, on constate que les familles sont de plus en plus petites. Avec seulement 1 ou 2 enfants à la maison, les chances que l'un d'entre eux prenne la relève sont plus faibles que dans les familles nombreuses. Dans ce contexte, ne faudrait-il pas parler davantage de transfert du patrimoine familial plutôt que de relève.

Ne soyons pas dupe, lorsque nous parlons de relève, il est question en réalité du décès du propriétaire. C'est là un facteur émotif et existentiel qui rend le processus difficile à mettre en place. En effet, le problème qui se pose pour le propriétaire-dirigeant d'une PME est de savoir sous quelle forme et à qui il lèguera son patrimoine entrepreneurial à sa mort. Cette vision des choses élargit les possibilités relativement à la manière dont il disposera de l'«œuvre de sa vie» à sa retraite ou à sa mort. La relève intra familiale devient ainsi qu'une option parmi tant d'autres pour léguer son patrimoine à la prochaine génération. Pour l'économie de pays comme la Suisse et le Québec, l'objectif est d'assurer la pérennité des entreprises. La professionnalisation devient ainsi une option envisageable à la fois pour léguer son patrimoine familial et pour assurer la continuité d'entreprises viables nécessaires au développement de l'économie du pays.

Cette recherche a voulu dégager des voies fécondes de recherches en ce qui concerne la gestion de la relève et des rapports intergénérationnels au sein des organisations. Elle a été alors axée sur le cas spécifique de la professionnalisation de la direction dans les entreprises familiales.

Ainsi, il est possible de considérer la professionnalisation comme un concept fécond pour faire avancer les études sur la relève de direction dans les entreprises familiales, mais aussi dans n'importe quelle situation de rapport intergénérationnel ou de gestion des âges en entreprise.

Une telle voie de recherche exige des modifications profondes dans l'étude de la relève, autant en ce qui concerne les méthodes que les théories mobilisées. Elle exige une vision plus

large du processus de relève en tant qu'un processus continu qui se produit sur plusieurs plans (par exemple, plan de la gestion, des émotions, des rapports de pouvoir) et lieux. Enfin, peu importe l'option choisie, il est suggéré qu'un processus formel de relève soit enclenché le plus tôt possible. Un plan de relève doit être élaboré de manière structurée en y impliquant à la fois des professionnels externes (comptable, avocat), les professionnels de l'entreprise et les membres de la famille. Ce plan contient normalement des aspects techniques concernant le transfert juridique de la propriété, les incidences fiscales de la transaction, le financement du transfert des actions, etc. Et des aspects non techniques qui touchent les aspects plus émotionnels de la transition comme les objectifs personnels et familiaux à long terme, la vision de l'entrepreneur et des partenaires (employés, famille, successeur), le rôle de chacun après le transfert et enfin, les processus prévus pour la sélection et la formation d'un successeur éventuel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aranoff, C., E. & J. L. Ward, (2000). More than Family: Non-Family Executives in the Family Business, *Family Business Leadership Series N°13*, Business Owner Resources, Marietta, 71p.
- Audet, M. (2004), «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, Vol.29 (3), p.20-26.
- Baldegger, R., Halter, F., & Schrettle, T., (2009). *Pour une succession d'entreprise réussie. Étude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME*, University of St-Gallen, Crédit Suisse, Zurich, 29p.
- Barach, J. A. et coll. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), p.49-56.
- Barnes, L. B. & S. A. Hershon, (1976). Transferring power in the family business, *Harvard Business Review*, 54 (4), p.105-114.
- Beckhard, R. & W. G. Dyer, Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 5-12.
- Berenbeim, R. E., (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, vol. 3(1), p.69-110.
- Boyd J., Upton, N. & M. Wircenski, (1999). Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions, *Family Business Review*, Vol. 12 (4), p.299-309.
- Bruce, D., & Picard, D. (2005). *La relève: la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Cadieux, L. & J. Lorrain. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs , 6e Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal, octobre.
- Cadieux, L. & J. Lorrain. (2004). Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager? , *Gestion*, vol.29 (3), p.120-128.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & P. Sharma, (2003). Succession and Non succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers. *Family Business Review*, Vol. 16(2), p.89-107.
- Churchill, .N.C., Hatten, K.J., 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, volume 10, p. 53, March
- Davel, E. & Robichaud, D., (2006). *La relève dans les organisations: gestion d'un événement ou d'un processus?* Acte du colloque de l'Association d'Économie Politique, Montréal.

- Davis, P., & P. D. Harveston, (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm, *Family Business Review*, Vol. 12(4), p.311-323.
- Deloitte & Touche, (1999), *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?*, Université de Waterloo, Centres d'études et de recherches fiscales de Deloitte & Touche, 17p.
- Derber, C. & W. Schwartz, (1988). Des hiérarchies à l'intérieur de hiérarchies: le pouvoir professionnel à l'œuvre, *Sociologie et sociétés*, Vol. 20(2), p.55-76.
- Dubar, C. (2000). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, Paris, 3ème édition, 255p.
- Dyer, G. W. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Dyer, G. W. Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, Vol.1 (1), p.37-50.
- Dyer, G. W. Jr. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, Vol. 11(3), p.221-235.
- Evetts, J., (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World, *International Sociology*, Vol. 18(2), p.395-415.
- Feltham Tammi S, Glenn Feltham et James J. Barnett. (2001), «Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?», *Isuma*, p.116-122.
- Fletcher, D., (2002). A network perspective of cultural organizing and "professional management" in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9(4), p.400-415.
- Gallo, M.A. & H.A. Vileseca, (1998). «Financial Perspectives on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, Vol. 11(1). P.35-48.
- Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas, J., & P. Saldana-Gonzalvo, (2002). Socialization Patterns of Successions in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, Vol 15 (3), p.183-203.
- Gersick K. E. et collab. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Haddadj, S., & A. d'Andria. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue française de gestion*, janvier-février, p.11-22.
- Handler, W.C., 1993. *Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience*. Ann Arbor, mich.: UMI Dissertation Services.
- Hirigoyen, G., (2002). Le gouvernement des entreprises familiales, dans: *La Gestion des Entreprises Familiales*, sous la direction de Caby Jérôme et Gérard Hirigoyen, Paris, Economica, p.17-31.
- Hugron, P., (1991). *L'entreprise familiale: Modèle de réussite du processus successoral*, L'Institut de recherches politiques, Montréal, Les Presses HEC.
- Inoussa, R., & L., St-Cyr (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans les PME familiale*. Cahier de recherche no. 00-01, Chaire de développement et de relève de la PME, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, mars.
- Ibrahim, A. B., & W. H. Ellis, (1994). *Family Business Management: Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, 555p.
- Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, 360 pages.
- Leach, P., (1991). *The Family Business*, Stoy Hayward, Londres, 265p.
- Longenecker, J.G & J.E. Schoen. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, vol.16, p.1-6.
- McConaughy, D. L., (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and

Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, Vol.13 (2), p.121-131.

McGivern, C., (1978). The Dynamics of Management Succession. *Management Decision*, vol. 16(1), p.32-42.

Moore, K., & M. Barrett, (2002). *Learning Family Business: Paradoxes and pathways*, Ashgate, Aldershot, 175p.

Neubauer, F., & A. G. Lank. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge, New-York.

Péloquin, L.E. (2002), *Les successeurs dans les entreprises familiales québécoises*, HEC Montréal, (mémoire M.sc), 119p.

Pichard-Stamford, J.P. (2002). La légitimité du dirigeant familial, dans: *La Gestion des Entreprises Familiales*, sous la direction de Caby Jérôme et Gérard Hirigoyen, Paris, Economica, p.33-55.

Plante, A., & Grisé, J. (2005). L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises. *Organisation et territoires*, hiver.

Poza, E. J., Theodore, A., & A. Maheshwari, (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report . *Family Business Review*, Vol. 10(2), p.135-155.

Rosenblatt, P. C. et collab. (1985), *The Family in Business*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 303 pages.

St-Cyr, L., & F. Richer. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*, Rapport d'enquête présenté au Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et au Fonds de solidarité FTQ, 118 pages.

St-Cyr, L., & F. Richer. (2003). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Les presses de l'université de Montréal.

Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, Vol. 14 (3), p.259-276.