

---

# La transmission d'une entreprise familiale : une approche intégrée d'intervention

Louise Cadieux  
Université Québec à Trois-Rivières

---

## Introduction

La majorité des entreprises existantes ayant été fondées après la Seconde Guerre mondiale<sup>1</sup> doivent aujourd'hui relever un nouveau défi, celui d'assurer leur pérennité. Considérée difficile et critique, la transmission est par conséquent une problématique d'actualité à laquelle font face un nombre important de dirigeants à la tête d'entreprises prometteuses, notamment pour l'emploi et le tissu économique de plusieurs pays industrialisés. Par exemple, alors qu'en France on estime à près d'un million le nombre d'entreprises qui changeront de main dans les quinze années à venir<sup>2</sup>, au Canada les résultats d'une enquête de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) faite auprès de 4 311 de leurs membres montrent que 71 % des dirigeants en poste prévoient procéder au transfert de leur entreprise au cours des dix prochaines années, et 41 % d'ici cinq ans. Or, selon cet organisme, une transmission d'entreprise réussie présente des avantages économiques importants qui vont au-delà du maintien des emplois et de la production actuelle. Pour la FCEI, après avoir été mis en poste, les successeurs apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions pour les employés, leur collectivité et l'économie<sup>3</sup>.

Dans l'ensemble de la littérature recensée sur la succession en entreprise familiale, il y a convergence. Pour être en mesure de bien accompagner les membres d'une famille aux prises avec la problématique de la transmission de leur entreprise, il est nécessaire d'adopter une approche intégrant plusieurs catégories d'acteurs de même que leurs environnements respectifs. Cet article a donc pour but de présenter une ap-

proche intégrée d'intervention, notamment en ce qui concerne la transmission en contexte d'entreprises familiales, lesquelles, à elles seules, représentent près de 70 % de toutes les entreprises devant assurer leur pérennité<sup>4</sup>. Pour nous, mieux comprendre combien il est nécessaire d'intégrer plusieurs catégories d'acteurs dans la compréhension de la problématique pourra être utile pour quiconque y est impliqué, qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs, des membres de leur famille, de leurs employés ou de tout intervenant pour qui prodiguer des conseils doit se faire au meilleur de ses connaissances.

**Pour un propriétaire-dirigeant, passer d'une entreprise « entrepreneuriale » à une entreprise « familiale » comporte de nouveaux défis.**

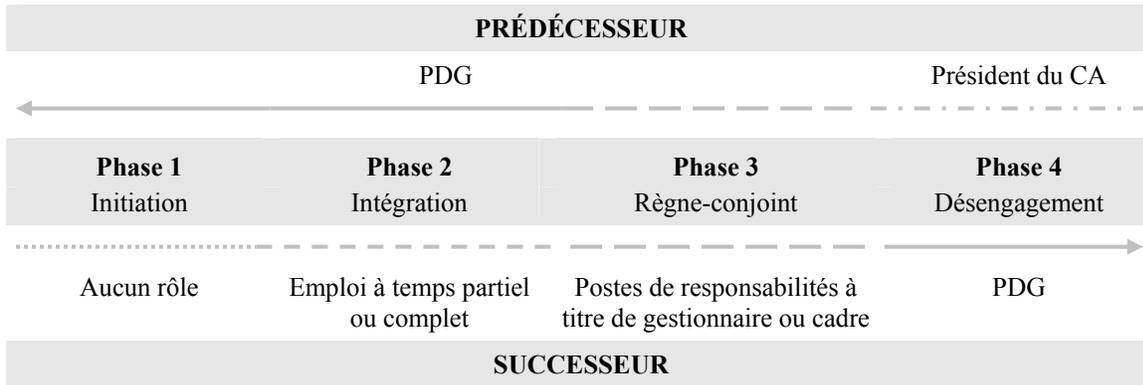
## La relève dans une entreprise familiale : le contexte<sup>5</sup>

Pour un propriétaire-dirigeant, passer d'une entreprise « entrepreneuriale » à une entreprise « familiale » comporte de nouveaux défis. Comme l'illustre la figure 1, ayant été pendant plusieurs années l'acteur central détenant pouvoirs et autorité, à partir du moment où le successeur intègre l'entreprise pour en assurer la relève, il doit accepter de partager le pôle d'attraction avec son successeur en même temps qu'il amorce consciemment ou non le processus de sa propre mise à la retraite. La situation à laquelle il est alors confronté en est une des plus difficiles et, de surcroît, des plus paradoxales. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur démarre une entreprise, il y a de fortes chances qu'il l'ait fait pour assouvir ses besoins d'indépendance, d'accomplissement et de reconnaissance. Aux commandes de l'entreprise depuis bon nombre d'années, il est clair qu'il a créé des liens d'attachement avec son organisation et qu'il s'y identifie fortement, ce qui explique en grande partie pourquoi il aurait de la difficulté à lâcher prise<sup>6</sup>. Pour sa part, choisir de prendre la relève de l'entreprise de son parent peut être une

décision difficile pour le successeur et ce, à plusieurs niveaux. Par exemple, une des raisons pouvant le faire hésiter découle d'un besoin de se prouver qu'il est capable de faire quelque chose par lui-même et, par voie de conséquence, de développer sa propre identité.

Toutefois, dès le moment où celui-ci fait un choix définitif, il doit s'attendre, pendant une période pouvant s'échelonner jusqu'à cinq ans, à prouver à tous qu'il est digne de confiance et qu'il est capable de remplacer son parent à la tête de l'entreprise<sup>7</sup>.

**Figure 1 – Le processus du transfert générationnel : une vue d'ensemble<sup>8</sup>**



Dès le moment où le successeur choisit d'intégrer l'entreprise pour en prendre la relève, le prédécesseur amorce une nouvelle étape de sa vie. Durant la phase du règne-conjoint, période pouvant durer jusqu'à douze ans, les deux travailleront côte à côte, apprendront à se connaître, à s'apprécier et à s'accepter avec leurs forces et leurs faiblesses respectives. Une chose est claire. Plus le successeur acquerra de l'assurance et prendra de place, plus le prédécesseur devra accepter de laisser la sienne. Or, le chemin devant être parcouru n'est souvent pas sans embûche, ni pour le prédécesseur, ni pour le successeur, ni pour les autres groupes d'acteurs impliqués dans la démarche, qu'il s'agisse des membres de la famille, des employés, et, à certains égards, des fournisseurs ou des clients ayant, pour leur part, développé une relation de confiance avec le prédécesseur.

### **La préparation du prédécesseur : un travail en amont**

Pour un prédécesseur, se désengager de la gouvernance de son entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. En fait, comme le montre la figure 2 à la page suivante, il s'agit plutôt d'un long processus débutant lorsque le successeur intègre officiellement l'entreprise pour en prendre la relève et se terminant lorsque le protagoniste parvient à se détacher définitivement des activités liées à la direction de l'entreprise. Dès le moment où le successeur intègre officielle-

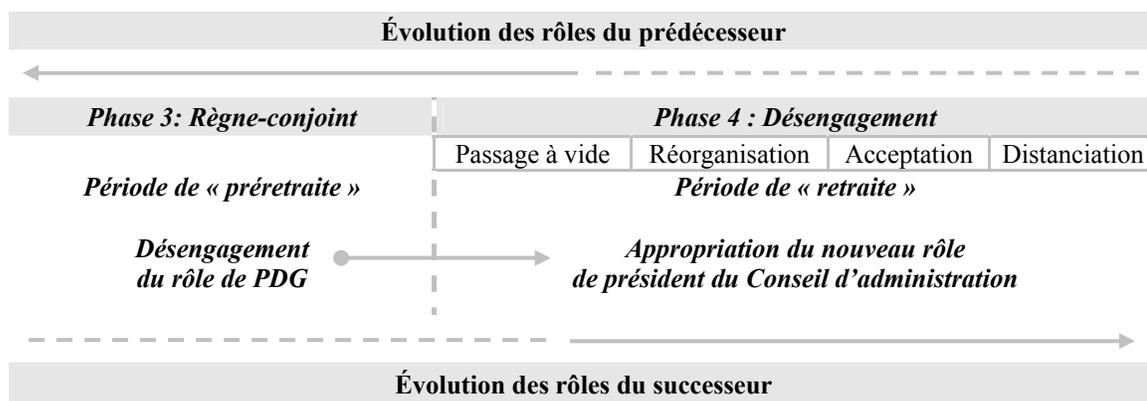
ment l'entreprise à ce titre, celui-ci amorce une nouvelle étape de sa vie. Comme n'importe quel futur retraité, l'âge du prédécesseur, son état de santé, la provenance de ses ressources financières et la diversité de ses centres d'intérêt sont certainement des éléments qui lui permettront de voir plus positivement son retrait de la gouvernance de son entreprise. Toutefois, plus il se rapprochera de cette nouvelle étape de vie, plus il sera susceptible de réagir de manière significative. Dans les faits, il s'agit d'une période d'insécurité durant laquelle le prédécesseur s'y préparant correctement, à la fois physiquement et psychologiquement, démontre moins de résistance, donc une attitude plus positive face à la nouvelle vie qui l'attend. Mais comment le prédécesseur peut-il être accompagné dans une telle démarche ? D'abord, pour l'aider à l'aborder sereinement, il est important que le conseiller amène le prédécesseur à réfléchir sur plusieurs aspects de sa vie, qu'il s'agisse de sa vie personnelle, professionnelle ou sociale. Aussi, il peut être de la responsabilité du conseiller de l'aider à réfléchir sur la manière dont il peut se rendre utile, notamment auprès de son successeur durant et après sa mise en poste officielle<sup>9</sup>.

Même s'il se dit prêt, lorsque le prédécesseur cède officiellement son siège à son successeur, cela ne signifie pas pour autant que sa démarche de désengagement soit arrivée à terme. Bien au contraire. D'abord, aussitôt qu'il quitte son poste, le prédéces-

seur est susceptible de vivre une période dite « de passage à vide » durant laquelle il se sent désorienté et désorganisé. Durant cette période, celui-ci se sent inutile et démuni, notamment devant son incapacité à trouver les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour lui. Dans certains cas, il faudra plus de six mois pour qu'il s'en remette. Pour l'aider à retrouver son équilibre, le conseiller peut aider le prédécesseur à réorganiser plusieurs volets de sa vie et ce, bien avant qu'il ne quitte officiellement son poste à la direction de l'entreprise. À ce chapitre, ce qu'il est important de retenir, c'est que tous ne suivent pas la même route. Par exemple, selon leurs intérêts et leurs compétences respectifs, certains pré-

décesseurs préfèrent occuper un nouveau poste au sein même de l'entreprise, tandis que d'autres choisissent d'agir plutôt comme consultants. C'est après avoir réorganisé sa vie que le prédécesseur accepte ce qui lui arrive. S'habituant à sa nouvelle vie, il est maintenant en mesure de reconnaître haut et fort les qualités de son successeur et, par voie de conséquence, ses propres limites. Dans une perspective freudienne de deuil, cette phase fait partie intégrante du processus du désengagement psychologique individuel du prédécesseur. À l'aise dans sa démarche, celui-ci adopte alors une attitude plus positive envers sa nouvelle vie, lui permettant ensuite de se distancier tranquillement de son entreprise<sup>10</sup>.

**Figure 2 – Le processus de désengagement du prédécesseur**



### **La préparation du successeur : un travail d'équipe**

En contexte de relève familiale, préparer le successeur ne se fait pas non plus du jour au lendemain. Au contraire. Comme l'illustre la figure 3, il s'agit là aussi d'un long processus débutant dès que le parent démarre son entreprise et pouvant durer jusqu'au moment où celui-ci se retire de la gouvernance. Au fil de toutes les années durant lesquelles il est en apprentissage, le successeur passera par différentes étapes imbriquées les unes aux autres. Par exemple, durant les premières années où son parent est en affaires, déjà le successeur est initié aux valeurs et aux attitudes jugées importantes pour la famille, lesquelles, au cours du temps, auront un impact sur ses comportements au travail. De plus, lorsque son parent a une entreprise, il est fréquent d'y voir le successeur travailler pendant qu'il est aux études. Les plus chanceux occupent plusieurs types de postes à la production ou au service à la clientèle, tandis que les autres ne se familiarisent

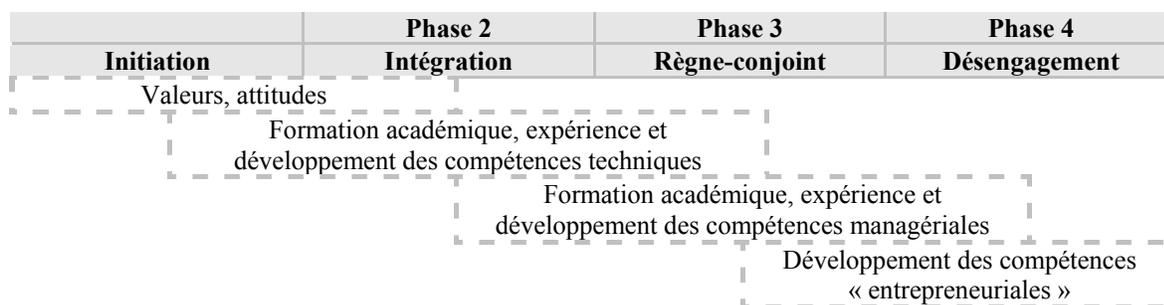
qu'avec quelques aspects de l'entreprise. Même si le successeur n'a pas encore choisi officiellement d'intégrer l'entreprise pour en prendre la relève, cette démarche lui permet toutefois d'acquérir de l'expérience et de développer ses connaissances, notamment sur le produit ou le service offert par l'entreprise. Enfin, dès le moment où le successeur choisit d'assurer la relève, le développement de ses compétences managériales et entrepreneuriales devient prioritaire. D'une part, il doit développer ses habilités à communiquer, à travailler en équipe, à gérer son temps et à prendre des décisions. D'autre part, pour être en mesure de voir au développement de l'entreprise, il doit améliorer ses capacités à reconnaître les opportunités, à développer une vision et la communiquer et à mobiliser ses troupes dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise<sup>11</sup>.

Préparer le successeur est donc un travail de longue haleine. Pour y arriver, le conseiller peut l'aider à identifier correctement ses forces et ses faiblesses. Ensuite, ils pourront, avec la complicité du prédéces-

seur, travailler sur ce qui lui est possible d'améliorer. Durant toute sa période de préparation, il est aussi important que le successeur reçoive des marques de confiance de la part de personnes importantes et crédibles à ses yeux. Il peut s'agir de son parent, d'un ou plusieurs autres membres de sa famille nucléaire ou élargie, d'un ami ou d'un conseiller externe. Certains

pourront accompagner le successeur à titre de mentor. D'autres le feront plutôt en agissant comme coach. Quel que soit le type de soutien procuré, il est toutefois important de retenir que la relation entre le successeur et le mentor ou le coach soit basée sur le respect, l'ouverture, la confiance et l'engagement mutuels.

**Figure 3 – Préparer le successeur**



### La préparation des membres de la famille : un travail complémentaire

Pour diverses raisons, le transfert de la direction et de la propriété de l'entreprise touche aussi tous les membres de la famille, qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. Pour dissiper toute résistance, il est primordial de comprendre les préoccupations de chacun d'entre eux. D'abord, il est important que le conseiller comprenne que chaque membre de la famille a sa propre perception du contexte et ce, selon sa vie personnelle, professionnelle et familiale. Par exemple, un individu dans la vingtaine est habituellement en début de carrière. Ses objectifs sont alors de réussir tant au plan professionnel, individuel que social. Vers la quarantaine, cette personne, à l'apogée de sa carrière, est plus vraisemblablement en train de redéfinir plusieurs sphères de sa vie. Enfin, toujours dans cette optique, vers la soixantaine, l'individu, à la retraite ou près de

l'être, a d'autres préoccupations. Entre autres, s'il a des petits-enfants, il y a fort à parier qu'il leur accorde beaucoup de temps, ce qu'il n'a pas nécessairement fait avec ses propres enfants.

Comme le montre la figure 4, dans une telle perspective, il est possible de comprendre dans quelle mesure tous les membres d'une même famille vivent rarement la même chose au même moment. Dans un contexte de transmission d'entreprise, pour le prédécesseur, deux périodes sont notables. La première est celle où, vers la quarantaine, il commence à prendre conscience de l'importance de préparer sa relève. La seconde débute lorsqu'il atteint la soixantaine et qu'il ressent vraiment l'urgence de passer les rênes. Pourtant, pendant que le prédécesseur chemine, le successeur ou les autres membres de la famille peuvent très bien avoir d'autres préoccupations.

**Figure 4 – Préoccupations selon le cycle de vie de l'individu**

22 ans	45 ans	65 ans
On a toute la vie devant soi	Il faut accomplir les choses importantes pendant qu'il est encore temps	
<b>Les hommes se battent pour être compétents et autonomes (époux, père, carrière)</b>	<b>Les hommes sont préoccupés par leur univers relationnel (famille, amis, etc.)</b>	
On veut réussir DANS LA vie	On veut réussir SA vie	

Parmi les membres de la famille pouvant être impliqués dans la dynamique du transfert générationnel, la conjointe est une actrice de premier plan. Il s'avère donc important que le conseiller s'en préoccupe. Comment réagira-t-elle face à la décision de son époux de se retirer de la gouvernance de son entreprise ? Et comment est-elle susceptible de réagir lorsqu'il mettra son plan à exécution ? Lui, un entrepreneur dans l'âme, un hyperactif aimant relever des défis ? Dans un tel contexte, il est de la responsabilité du conseiller de comprendre dans quelle mesure la conjointe s'est, elle aussi, fortement identifiée à l'entreprise. Pour elle, l'entreprise de son époux, qu'elle y ait travaillé ou non, peut lui avoir procuré un statut particulier. Or, dans de telles circonstances, il est fort à parier qu'elle fera, elle aussi, preuve de résistance le moment venu. Néanmoins, comme pour son conjoint, lâcher prise peut être facilité si le conseiller l'aide à comprendre l'importance des rôles qu'elle peut endosser durant et après la mise en poste de la relève. Par exemple, durant la période transitoire, celui-ci pourra l'encourager à agir comme médiatrice, facilitatrice ou courroie de transmission dans la dynamique existant entre tous les membres de la famille. Lorsque la conjointe accepte d'assumer ces rôles, il y a de fortes chances que cela ait un impact positif majeur sur la qualité de la communication familiale, facteur considéré critique pour assurer la réussite du transfert générationnel<sup>12</sup>.

Maintenant, les membres de la fratrie ! Qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise, comment sont-ils susceptibles de réagir face à la mise en place de l'un ou de quelques-uns d'entre eux à la tête de l'entreprise ? Une chose est sûre : certains voudront travailler dans l'entreprise, d'autres non. Dans chacun des cas, le conseiller devra faire comprendre l'importance pour le prédécesseur et sa conjointe de respecter les choix de vie et de carrière de chacun de leurs enfants. De plus, pour assurer un transfert en douceur, le conseiller devra aussi s'assurer que tous les membres de la fratrie comprennent et respectent la vision de l'avenir de chacun d'entre eux.

Enfin, pour la famille, il est difficile de parler de ce qu'il adviendra du patrimoine après le départ du prédécesseur. En réalité, pour l'ensemble de la population nord-américaine, parler d'héritage, d'inaptitude physique ou psychologique du prédécesseur ou de tout ce qui tourne autour des arrangements pré-funéraires est particulièrement difficile. Pourtant, il faut

en parler et un des outils mis à la disposition du conseiller est la mise en place d'un conseil de famille, qu'il soit fait de manière formelle ou non<sup>13</sup>. Dans son rôle, le conseiller peut aider la famille à s'organiser pour, éventuellement, devenir autonome dans sa démarche.

**Pour la famille, il est difficile de parler de ce qu'il adviendra du patrimoine après le départ du prédécesseur.**

### **La préparation des membres de l'organisation : un travail incontournable**

La transmission d'une entreprise familiale n'est pas seulement l'affaire d'une famille. C'est aussi celle de toute une organisation. Or, voir les enfants intégrer l'entreprise dans le but d'en prendre la relève peut déplaire à certains employés loyaux et en place depuis plusieurs années. Prenant conscience de la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement, ceux-ci adoptent souvent, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus. Ainsi, pour le conseiller, le défi est de taille. D'une part, il doit s'assurer que le prédécesseur mettra tout en place pour éviter le plus de résistance possible pouvant provenir des membres de l'organisation. D'autre part, il doit faire comprendre au successeur combien il est important pour lui de faire ses preuves auprès de tous. Parmi les points à considérer, hormis s'impliquer couramment dans l'entreprise, le successeur devra démontrer engagement et intégrité, développer les compétences requises pour le poste et entretenir de bonnes relations avec tous les membres de la famille et de l'entreprise. À ce chapitre, même si le successeur a souvent grandi avec l'entreprise de son parent, il doit mériter le poste qu'on lui réserve aux yeux de tous les employés de l'organisation. Et la partie n'est pas gagnée ! Pour certains employés, observer le courage du successeur est un signe d'encouragement. Pour d'autres, cela est plus menaçant. Néanmoins, dans un contexte de relève familiale, le successeur doit toujours garder en mémoire une chose. Quoi qu'il fasse, dès le moment où il intègre l'entreprise pour en assurer l'éventuelle relève, tous les regards sont posés sur lui. Il devra tout faire pour prendre la place lui revenant, développer sa crédibilité et prouver à tous qu'on peut lui faire confiance. Outre lui prodiguer de la crédibilité et de la légitimité, sa démarche

servira d'exemple pour les autres employés. Enfin, depuis qu'ils sont à l'emploi de l'entreprise, certains employés ont développé des liens d'amitié avec le prédécesseur. En ce qui les concerne, il y a de fortes chances que le changement de garde puisse être plus difficile. Or, à ce chapitre, il est possible pour le prédécesseur de les aider à accepter plus facilement le changement de garde en les consultant et en les impliquant dans la préparation de la relève.

### **L'intervention dans une entreprise familiale : une approche intégrée**

D'entrée de jeu, il y a deux grands types de conseillers pouvant intervenir dans un cas de transmission en entreprise familiale. Le premier inclut ceux axés sur le contenu, donc considérés comme des experts dans leurs domaines respectifs. Ici, nous pouvons, entre autres, nommer les notaires, les comptables, les fiscalistes, les avocats, les courtiers en assurances. Le second type comprend les conseillers axés sur le processus, donc préoccupés par la participation active de la famille dans la recherche et dans la mise en œuvre des solutions aux problèmes. Dans ce cas-ci, nous pouvons donner en exemple les psychologues industriels, les psychologues de la famille et les conseillers en entreprise familiale. Les deux ont leur raison d'être et cela, même si leurs approches diffèrent, notamment en ce qui concerne les rôles qu'ils assumeront auprès du client.

Pour les experts en la matière<sup>14</sup>, quelle que soit la taille de l'entreprise, l'intervention en entreprise familiale comporte certains principes de base incontournables. D'abord, le conseiller doit comprendre qu'il travaille avec tout le système, incluant la famille, l'entreprise et l'environnement externe. Ensuite, le conseiller doit accepter d'interagir avec une multitude de groupes d'acteurs, qu'il s'agisse des membres de la famille, de l'entreprise, du conseil d'administration ou de toute autre personne jugée importante pour la survie de l'entreprise. Dans un contexte d'intervention en entreprise familiale, le conseiller a pour mission d'encourager la bonne communication parmi tous les membres de la famille. Cela peut se faire en leur apprenant à distinguer et à gérer les deux sous-systèmes dans lesquels ils évoluent et/ou en les encourageant à trouver de nouvelles solutions à leurs problèmes. Voilà ce qui explique qu'en plus d'être compétent dans son domaine, l'approche d'interven-

tion intégrée privilégiée et illustrée à la figure 5 requiert que le conseiller en entreprise familiale soit en mesure de bien comprendre plusieurs groupes de facteurs concernant bon nombre de catégories d'acteurs impliqués de près ou de loin dans la problématique de la transmission de même que des environnements dans lesquels ils évoluent souvent simultanément, soit la famille et l'entreprise.

Lors de son intervention, le conseiller doit d'abord comprendre le type de famille avec laquelle il interagit. Cette famille est-elle ouverte aux conseils ? Quelles sont les valeurs importantes pour cette famille ? Par exemple, les actions à envisager seront bien différentes s'il s'agit de préserver l'harmonie familiale ou s'il est question de faire fructifier le patrimoine familial. Qui fait partie de la famille ? Pour certains, il ne s'agit que des membres de la famille nucléaire tandis que pour d'autres, y sont inclus tous les membres de la famille élargie. Quels sont les moments marquants dans l'histoire de cette famille ? S'agit-il de leur première expérience de cette nature ? Qui fait quoi dans la famille ? Qui prend les décisions importantes ? Dans certains cas, la mère est le personnage central. Dans d'autres, c'est le père ou l'aîné de la famille. Comment gèrent-ils leurs conflits ? Et qu'en est-il de la qualité des relations existant entre les membres de la famille et des principaux patterns transmis au fil des générations ? Bien qu'elles paraissent indiscrettes, le conseiller doit poser ce genre de questions pour mieux comprendre la dynamique de la famille, laquelle, comme nous l'avons compris, a un impact indélébile sur la dynamique de l'organisation.

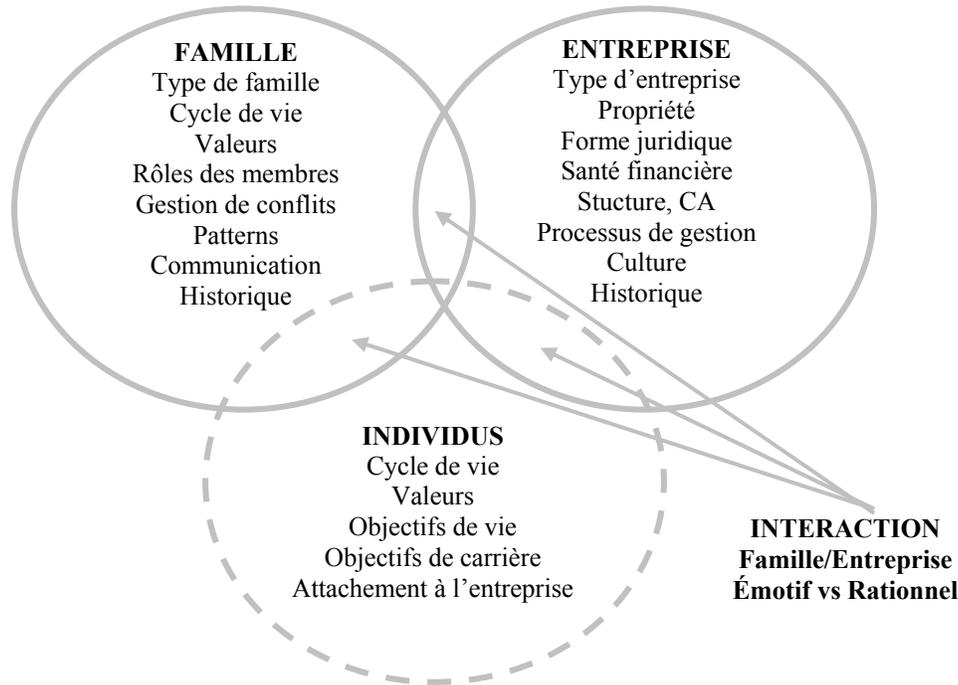
**Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'intervention en entreprise familiale comporte certains principes de base incontournables.**

Maintenant, en ce qui a trait à la dynamique de l'entreprise, le conseiller doit aussi comprendre ce qu'il en est du type d'entreprise. S'agit-il d'une entreprise orientée vers la famille ou vers les affaires ? La réponse à cette question a un impact sur les décisions concernant l'avenir de la famille et de l'entreprise. Dans le premier cas, les membres y sont plus attachés. Dans le cas contraire, ceux-ci pourront peut-être plus facilement envisager d'autres options que la relève familiale pour assurer la continuité de l'entreprise.

Bien qu'il ne soit pas expert en la matière, lorsqu'il intervient dans un cas de transmission d'entreprise familiale le conseiller doit aussi s'informer de la forme juridique de l'entreprise, incluant les partenaires d'affaires non apparentés; de la situation financière de l'entreprise; de sa mission, de ses objectifs et de ses

stratégies; de la structure; de la culture; de la composition du conseil d'administration; des processus de gestion; des processus de prise de décision et, pour comprendre en profondeur la raison d'être de l'entreprise, les grandes étapes de développement depuis sa fondation.

**Figure 5 – L'intervention en entreprise familiale : une approche intégrée<sup>15</sup>**



Dans une approche intégrée, le conseiller doit bien comprendre chacun des individus impliqués de près ou de loin dans la démarche. À ce chapitre, qu'il s'agisse d'un membre de la famille impliqué ou non dans l'entreprise, il doit s'informer de son cheminement académique et professionnel. Il doit aussi savoir quand chacun d'entre eux a eu un premier contact avec l'entreprise. Quels postes chacun d'entre eux a occupés. Ce qu'ils tirent de leur expérience au sein de l'entreprise familiale. S'ils ont travaillé ailleurs, quels types de poste ils ont occupés. Ce qu'ils en ont retiré. Dans la foulée, le conseiller doit aussi s'enquérir de leurs objectifs de vie et de leurs objectifs de carrière. Il est de son devoir de comprendre comment ils envisagent leur implication dans l'entreprise de leur parent. Veulent-ils en faire partie ou non ? Que veulent-ils faire dans cinq ans ? Dans dix ans ? Sont-ils prêts à travailler avec les autres membres de la fratrie ? Avec qui ont-ils le plus d'affinités ? Avec qui en ont-ils le moins ? Enfin, dans le cas où certains employés clés seraient essentiels à la bonne marche de l'entreprise,

le conseiller doit, pour eux aussi, connaître leurs objectifs de vie et de carrière. Quel que soit leur poste, ceux-ci ont un rôle à jouer, et les intégrer dans la démarche ne fait que bonifier les chances de réussite de la transmission de l'entreprise.

### Conclusion

Cet article avait pour but de présenter une approche intégrée d'intervention dans le cas de transmission dans une entreprise familiale. Comme nous l'avons vu, intervenir dans un tel contexte exige des compétences de haut niveau de la part du conseiller. Parmi celles-ci, notons la patience, la qualité d'écoute, la capacité à établir un lien de confiance avec la famille, le tact, la très grande discrétion, l'ouverture d'esprit et, surtout, la capacité à reconnaître ses propres limites en tant que conseiller. En effet, malgré une formation coulée dans le roc, dans un tel contexte, aucun conseiller ne peut prétendre avoir toutes les compétences requises pour intervenir seul. Dans une approche inté-

grée d'intervention, le conseiller reconnaissant ses propres limites collabore facilement avec d'autres conseillers. Mieux encore, soucieux de la réussite du projet de pérennité de l'entreprise amorcé par le propriétaire-dirigeant, il sait reconnaître les ressources externes pouvant être utilisées par les membres de la famille et/ou par les membres de l'organisation et n'hésite aucunement à les recommander. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Voir à ce sujet Julien, P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2000*, Canada, Les éditions Transcontinental inc./Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- <sup>2</sup> Voir à ce sujet le rapport de l'OSEO bdpme (2005), « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme », [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr).
- <sup>3</sup> Pour de plus amples informations, voir le rapport de la FCEI (2005), « La relève : la clé de la réussite », document de recherche produit par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, [www.fcei.ca/quebec](http://www.fcei.ca/quebec).
- <sup>4</sup> Pour avoir des précisions à ce chapitre, consulter les documents du FFI (2003), « Facts and Perspectives on Family Business », Family Firm Institute : [www.ffi.org/looking/fbfacts\\_us.html](http://www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html).
- <sup>5</sup> Cette section provient en partie d'une série de mini-guides écrits par l'auteur de cet article. Ceux-ci seront publiés par le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et mis à la disposition des conseillers, des intervenants socio-économiques et du public.
- <sup>6</sup> Voir à ce sujet les articles de Kets de Vries, M.-F. (1993), « The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, vol. 21, p. 59-71 et de Pailot, P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Cédex, Éditions EMS Management et Société, p. 275-286.
- <sup>7</sup> Voir à ce sujet Stavrou, E.-T. (1998), « A Four Factor Model : A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. XI, n° 2, p. 135-141 et Barach, J.A., J. Ganitsky, J.A. Carson et B.A. Doochin (1988), « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, p. 49-56.

- <sup>8</sup> Ce modèle est expliqué plus en détail dans Cadieux, L. et J. Lorrain (2003), « La succession dans les PME familiales : une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention », revue *Organisations et territoires*, vol. 12, n° 1, p. 25-32.
- <sup>9</sup> Voir à ce sujet l'article de Cadieux, L. (2005), « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue internationale PME*.
- <sup>10</sup> Pour plus de détails, voir Cadieux, L. (2005), « La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n° 3, p. 343-355.
- <sup>11</sup> À ce sujet, voir Lorrain, J., A. Belley, et L. Dussault (1997), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy.
- <sup>12</sup> Voir à ce sujet Poza, E. et T. Messer (2001), « Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. XIV, n° 1, p. 25-36.
- <sup>13</sup> Voir à ce sujet le chapitre sur les conseils de famille écrit par Denise Paré-Julien paru dans l'ouvrage de L. St-Cyr et F. Richer (2003). *Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- <sup>14</sup> Pour avoir plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter les ouvrages de Bork, D., D.-T. Jaffe, S.H. Lane, L. Dashew et Q.G. Heisler (1996), *Working with Family Businesses : A Guide for Professionals*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers et de Hilburt-Davis, J. et G. Dyer Jr. (2003), *Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- <sup>15</sup> Ce modèle est fortement inspiré des travaux de Gersick, K.E., J.A. Davis, M. McCollom Hampton et I. Lansberg (1997), *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press; de Hugron, P. (1998), La régie d'entreprises familiales, *Revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 3, p. 37-40 et de Hilburt-Davis, J. et G. Dyer Jr. (2003), *Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.