

---

# L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises

Amélie Plante<sup>1</sup> et Jacques Grisé<sup>2</sup>  
Université Laval

---

## Introduction

L'entreprise familiale représente un moteur important de l'économie québécoise et canadienne. En fait, 80 % des entreprises au Canada sont familiales. Pour ce type d'entreprise, la succession représente une problématique majeure, car elle influence directement le fait de poursuivre ou non les activités de l'organisation. Cependant, la succession demeure un processus complexe, considérant que 70 % des entreprises familiales québécoises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième<sup>3</sup>.

Très peu d'études ont été réalisées sur l'intégration du successeur au sein de l'entreprise familiale, une des premières étapes du processus successoral. En fait, l'intégration des enfants n'occupe qu'une petite place dans des études consacrées davantage à la manière d'effectuer la succession lorsque le propriétaire-dirigeant se retire de l'entreprise familiale. Pourtant, la façon dont le successeur est intégré aux activités de l'entreprise familiale influence la crédibilité et l'acceptation de ce dernier par les membres de l'organisation. Un environnement de travail où le successeur se sent légitime devient un aspect positif dans sa décision d'assurer la relève de l'entreprise familiale. Considérant ces faits, il était intéressant de répondre à deux questions, soit :

- Quelles sont les méthodes d'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises ?
- Quelle méthode d'intégration semble apporter le plus de légitimité au successeur ?

## Enjeux liés à l'intégration des successeurs

### Processus successoral

Des auteurs tels que Hugron et Dumas<sup>4</sup> ou Perreault<sup>5</sup> ont élaboré un processus successoral selon une pers-

**La succession demeure un processus complexe, considérant que 70 % des entreprises familiales québécoises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième.**

pective dynamique, soit en considérant une série d'étapes successives. L'approche la plus intéressante dans le cadre de cette étude a été développée par Longenecker et Shoen<sup>6</sup> et

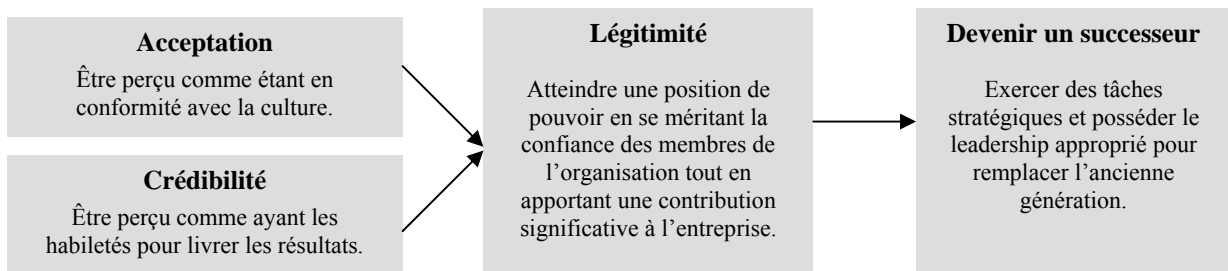
se base sur le fait qu'il existe deux événements importants dans le processus de succession familiale, soit *l'entrée du successeur à temps plein dans l'entreprise* et *le transfert du successeur à la position de leader*. Cette logique prouve l'importance qui doit être accordée à l'intégration du successeur dans l'entreprise familiale.

### Importance de la légitimité du successeur dans le processus successoral

Le succès à long terme du processus successoral peut être déterminé par le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. D'après Sathe<sup>7</sup>, la crédibilité et l'acceptation sont les clés de la légitimité, laquelle suppose l'habileté à fournir une contribution significative tout en obtenant la confiance des membres de l'organisation. Le successeur doit mériter le respect de ses collègues, car c'est lui qui est appelé à devenir le futur propriétaire-dirigeant.

La figure 1 permet de visualiser l'importance de la légitimité dans le processus de succession.

**Figure 1 – La légitimité dans le cadre de la succession dans les entreprises familiales** <sup>8</sup>



### Méthodes d'intégration du successeur

Dans une recherche analysant le lien entre la légitimité du successeur et la méthode d'intégration utilisée, *Barach et al.* ont étudié deux modes d'entrée, soit 1) l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur et 2) le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale.

Débuter au bas de l'échelle hiérarchique permet au successeur de commencer très jeune à travailler pour l'entreprise familiale, ce qui augmente la prédisposition de l'enfant à prendre la succession de l'entreprise. En fait, tel que l'indique Jolicoeur <sup>9</sup> : « Plus le successeur a commencé à travailler jeune dans l'entreprise, plus le père a confiance dans les capacités de son héritier. La variable temps joue un rôle important dans le processus d'acquisition de légitimité ». Grâce à cette méthode, le successeur peut travailler dans tous les départements de l'entreprise et apprendre à mieux connaître les employés, gagnant ainsi une plus grande polyvalence et une plus forte légitimité.

La deuxième méthode d'intégration étudiée consiste à travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale. Cela permet à l'enfant de bâtir sa confiance dans ses habi-

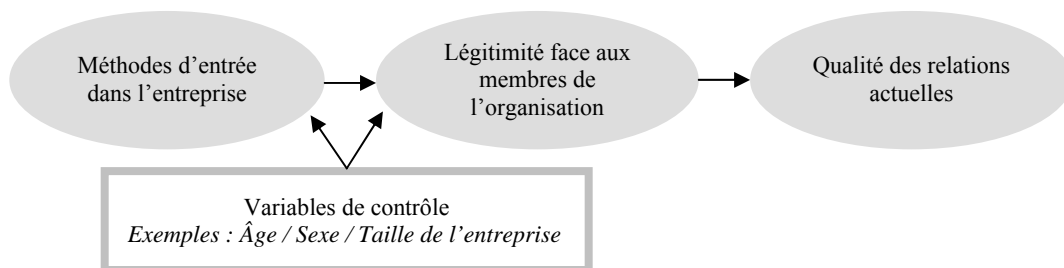
letés, de développer de nouvelles compétences et d'augmenter sa crédibilité.

De plus, des techniques de développement du successeur à son entrée dans l'entreprise peuvent être considérées comme d'autres modes d'intégration. En effet, un bon moyen de favoriser le développement et l'intégration de l'enfant est l'intervention d'un mentor ou d'un consultant externe. Le mentorat est recommandé; cependant, il est difficile autant pour un membre de la famille que pour un autre employé de donner une rétroaction honnête au futur propriétaire-dirigeant. De plus, il arrive que les enfants n'ayant pas d'expérience de travail à l'extérieur se voient confier des mandats spéciaux lors de leur entrée dans l'entreprise familiale. Ces mandats leur permettent de mettre à l'épreuve leurs habiletés et ainsi gagner de plus en plus de crédibilité <sup>10</sup>.

### Élaboration d'un modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales

En considérant tous les aspects de la littérature sur le sujet, il a été possible d'élaborer le modèle présenté à la figure 2.

**Figure 2 – Modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales**



Nous avons réalisé une étude afin de savoir si la méthode d'intégration a une influence déterminante sur la légitimité des successeurs et si celle-ci influe sur la

qualité des relations avec les collègues de travail lorsqu'on considère différentes variables de contrôle. En fait, les variables de contrôle qui ont fait l'objet de

l'analyse sont l'âge et le sexe du successeur lors de son entrée, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, le niveau de compétence et de scolarité du successeur, son choix de travailler à l'entreprise et le fait d'être traité de façon équitable face aux autres employés.

Ce modèle a été validé dans le contexte des entreprises familiales au Québec. Perreault<sup>11</sup> définit ce type d'organisation comme « une firme où une famille exerce une influence prédominante sur la gestion présente et future et où l'une des trois conditions suivantes est remplie :

- plus de 50 % des actions votantes sont détenues par une famille;
- des membres d'une famille contrôlent l'entreprise sans détenir la majorité des actions votantes;
- la majorité des cadres supérieurs de l'entreprise proviennent d'une même famille. »

## Méthodologie de recherche

### Participants et entreprises à l'étude

Vingt-neuf entrevues structurées ont été réalisées afin d'obtenir toute l'information nécessaire pour répondre aux questions de recherche. Plus précisément, sept entrevues ont été réalisées avec des propriétaires-dirigeants, sept avec des successeurs et quinze avec des propriétaires-dirigeants de deuxième ou troisième génération qui se sont déjà retrouvés dans la position de l'héritier quelques années auparavant et qui n'ont pas encore de successeur désigné. Parmi les successeurs rencontrés, 68 % occupaient déjà le poste de président, 18 % étaient vice-présidents ou directeurs et 14 % occupaient des emplois spécialisés tels que coordonnateur à la planification de la production ou adjoint administratif.

Les organisations retenues dans le cadre de cette recherche provenaient de divers secteurs d'activités, mais devaient posséder les caractéristiques suivantes :

- être une PME comptant entre 20 et 120 employés;
- gérer un chiffre d'affaires de plus d'un million de dollars;
- être située dans la région de Québec ou Chaudière-Appalaches;
- répondre à la définition d'une entreprise familiale.

Les entreprises familiales formant l'échantillon provenaient de divers secteurs d'activités : manufacturier (27 %), commerces au détail (23 %), services (23 %), grossistes (18 %) et distribution (9 %). Les entreprises avaient en moyenne 49 ans d'existence (médiane de 44 ans) avec un écart de 3 à 125 ans. De plus, le tableau 1 montre le nombre de générations de PDG à la tête des entreprises rencontrées.

**Tableau 1 – Nombre de générations à la tête des entreprises rencontrées**

Génération	Nombre d'entreprises rencontrées
1 <sup>ère</sup> génération	5
2 <sup>e</sup> génération	9
3 <sup>e</sup> génération	6
4 <sup>e</sup> génération	2

### Cueillette d'informations et plan d'analyse

La base de données du *Centre de recherche industrielle du Québec* (CRIQ) disponible par Internet a été utilisée afin de cibler la population à l'aide des critères mentionnés précédemment. La méthode d'échantillonnage dite de « convenance » a été employée.

Lorsqu'une entreprise acceptait de participer à la recherche, une entrevue se tenait sur les lieux de l'entreprise et durait en moyenne de 30 à 40 minutes. Un guide d'entretien et un document précisant le déroulement de l'entrevue étaient préalablement envoyés aux personnes à interviewer.

Considérant le nombre d'entrevues obtenues (29) et le peu de recherches réalisées sur le sujet, l'analyse qualitative a été privilégiée même si une analyse quantitative sommaire, davantage descriptive, a été réalisée.

## Résultats de la recherche

### Profil des successeurs rencontrés

Parmi les successeurs interviewés, 64 % avaient commencé des études universitaires, mais seulement 55 % les avaient terminées. De plus, 55 % des successeurs ont poursuivi des études en administration des affaires, 4 % en comptabilité, 4 % en ingénierie, 14 %

dans un cheminement général au secondaire ou au cégep et 23 % dans un autre domaine tel que l'esthétique.

### **Succession dans les entreprises familiales de l'échantillon**

Aucun successeur rencontré n'a affirmé que son niveau de motivation à assurer un jour la relève de l'entreprise a diminué depuis son entrée au sein de l'entreprise, ce qui est un aspect positif pour la survie des entreprises familiales au Québec. Le désir d'œuvrer dans l'entreprise familiale était présent chez les successeurs rencontrés, considérant que 77 % d'entre eux affirment que c'était leur décision personnelle. Il est aussi intéressant de noter que 86 % des successeurs ont affirmé que leur intégration dans l'entreprise représentait une étape stratégique dans le processus successoral.

De plus, 59 % des successeurs rencontrés ont dit que la planification de la succession était en cours ou en discussion dans leur entreprise. Cependant, 27 % des entreprises savaient déjà qu'il n'y aurait pas de génération suivante pour diverses raisons telles que l'absence de successeurs intéressés ou l'obligation d'injecter des capitaux étrangers pour assurer la croissance de l'entreprise.

### **Méthodes d'intégration utilisées par les successeurs rencontrés**

#### *Travail à l'extérieur de l'entreprise familiale*

La présente étude démontre que 64 % des successeurs ont travaillé à l'extérieur de l'entreprise familiale. La moitié de ceux-ci ont vécu des expériences pertinentes, c'est-à-dire liées au travail qu'ils doivent accomplir dans l'entreprise familiale. La durée moyenne du travail dans une autre entreprise a été de trois ans.

Il est intéressant de noter que 43 % des successeurs ayant eu une expérience de travail jugée non pertinente ont débuté dans l'entreprise familiale dans un emploi non spécialisé, contre seulement 14 % pour ceux ayant obtenu un travail extérieur pertinent. Il apparaît qu'une expérience de travail à l'extérieur est bien perçue par les membres de l'organisation familiale lorsqu'elle est en relation avec les tâches à accomplir par le successeur ou qu'elle est reliée au secteur d'activité de l'entreprise.

#### *Entrée à un niveau hiérarchique inférieur*

Au sujet de l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur, il ressort que 86 % des successeurs ont travaillé en moyenne cinq ans à temps partiel dans l'entreprise familiale et ont débuté à l'âge de 15 ans. De plus, 86 % des successeurs rencontrés ont travaillé à l'entreprise familiale durant l'été et 82 % ont occupé un emploi au sein de l'organisation pendant leurs études.

D'après les données obtenues, 41 % des successeurs ont débuté à temps plein dans des emplois exigeant un diplôme post-secondaire, 27 % ont occupé des emplois non spécialisés, 18 % étaient des cadres intermédiaires et 14 % des cadres supérieurs. Selon la présente étude, le fait d'entrer directement dans un poste de cadre affecte négativement le niveau de légitimité du successeur.

**Le mentorat n'a pas de véritable influence sur le niveau de légitimité du successeur.**

#### *Formation à l'interne*

Les membres des PME familiales québécoises rencontrés semblent avoir compris les bienfaits du mentorat. En effet, 82 % des successeurs ont reçu le soutien d'un mentor et les deux tiers de ces derniers appartenaient à la famille. En fait, la grande majorité des mentors membres de la famille étaient le père du successeur. Il est important de noter que, dans 78 % des cas où le mentorat a été utilisé, cela s'est fait d'une manière informelle, c'est-à-dire sans plan précis. De plus, à l'unanimité, tous ceux qui ont eu la chance de côtoyer un mentor croient que cette formation a été bénéfique. Cependant, il apparaît que le mentorat n'a pas de véritable influence sur le niveau de légitimité du successeur. En fait, le mentorat aiderait à mieux gérer la relation père-enfant, principalement si le mentor n'était pas un membre de la famille.

De son côté, l'utilisation de consultants externes semble une pratique peu populaire au Québec. En fait, 73 % des entreprises rencontrées n'ont pas eu recours à un consultant externe, souvent à cause d'un manque de ressources financières. Pourtant, il apparaît que le consultant externe peut aider le successeur à gagner

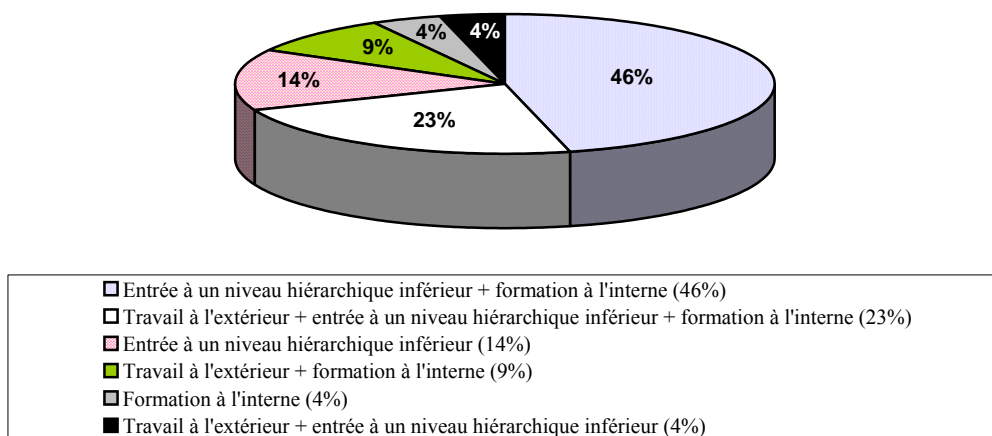
de la légitimité face aux employés vu l'objectivité de cet intervenant.

En outre, 55 % des successeurs rencontrés se sont vu confier des mandats spéciaux à leur entrée dans l'entreprise familiale. La totalité des successeurs ayant reçu un mandat précis affirment que cela leur a permis de faire leurs preuves et d'exercer une influence positive sur leur niveau de légitimité. Les principaux mandats confiés consistaient à restructurer et à repositionner l'entreprise, à gérer une nouvelle filiale ou un département.

### Répartition de l'utilisation des méthodes d'intégration au Québec

À la lumière des résultats de l'étude, la méthode d'intégration du successeur la plus populaire au Québec est l'intégration à un niveau hiérarchique inférieur combinée à une formation à l'interne, car 46 % des successeurs rencontrés ont dit utiliser cette combinaison de modes d'entrée. De plus, la figure 3 fait ressortir le fait que 82 % des successeurs ont combiné plusieurs méthodes d'intégration.

**Figure 3 – Méthodes d'intégration du successeur utilisées au Québec**



## Analyse et discussion des résultats

### Influence du mode d'entrée sur l'acceptation, la crédibilité et la légitimité du successeur

#### Acceptation et crédibilité du successeur

La moyenne du niveau d'acceptation et de crédibilité des successeurs rencontrés par les employés était bonne, et il est apparu que le mode d'entrée a une influence de modérée à forte sur le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. Parmi les répondants, 36 % ont justifié leur bon niveau d'acceptation par le fait qu'ils connaissaient bien l'entreprise et les employés puisqu'ils y travaillaient pendant leurs études ou au cours de l'été. Leur bonne crédibilité a été expliquée par le fait que leurs expériences de travail dans d'autres entreprises ont été reconnues et valorisées par les employés.

De plus, il apparaît que le successeur se sent davantage accepté et crédible par sa famille que par les

employés. Les successeurs ont répondu que cela était directement lié au fait que la famille elle-même leur a suggéré de venir travailler dans l'entreprise, l'acceptation était déjà acquise et elle avait confiance dans les capacités du successeur à assumer la tâche assignée. Le mode d'entrée du successeur a donc eu une influence plus modérée sur son acceptation et sa crédibilité accordée par la famille.

#### Légitimité du successeur

Il semble que le mode d'entrée a une influence significative sur le gain de légitimité du successeur face aux membres de l'organisation. En effet, d'après les réponses des participants, le mode d'entrée influence grandement le niveau de légitimité du successeur. L'influence du mode d'entrée est aussi présente au niveau du gain de légitimité face aux membres de la famille, bien qu'elle soit plus modérée. Cette situation est normale, car les membres de la famille connaissaient le successeur avant son entrée dans l'entreprise

et c'est pourquoi la méthode d'intégration a moins d'influence sur sa légitimité.

### **Relation entre le type de méthode d'intégration utilisée et la légitimité du successeur**

Après l'harmonisation d'une analyse qualitative et quantitative, il a été possible de déterminer l'influence des diverses méthodes d'intégration sur le niveau de légitimité des héritiers. En fait, le mode d'entrée qui offre le plus de légitimité est le travail dans une autre entreprise, particulièrement lorsqu'il est combiné à une entrée à un niveau hiérarchique inférieur. L'entrée via une formation à l'interne est apparue davantage bénéfique lorsqu'elle est associée à une autre méthode d'intégration.

Bien que le mode d'entrée influence le niveau de légitimité du successeur, il était pertinent de voir quelles variables de contrôle peuvent influencer cette relation. En fait, certaines variables de contrôle jouent aussi un rôle sur le gain de légitimité du successeur : ses compétences, son niveau de scolarité, son sexe, son âge et le fait de toucher le même salaire que ses collègues pour un travail équivalent. En somme, plus le successeur est âgé lors de son entrée, plus il sera perçu comme légitime, car cela est souvent lié au fait d'avoir acquis de l'expérience à l'extérieur ou d'avoir fait des études universitaires. De plus, les successeurs féminins de l'échantillon semblent posséder plus de légitimité, ce qui est compatible avec le fait qu'elles sont plus scolarisées et ont davantage d'expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale que les hommes.

Il existe aussi un lien entre les variables de contrôle et le mode d'intégration utilisé. En effet, les successeurs utilisant la méthode offrant le plus de légitimité, soit le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale, sont entrés plus âgés dans l'entreprise et ce mode d'intégration est utilisé par les petites PME rencontrées car, comme le mentionnait un propriétaire-dirigeant : « Le travail du successeur dans une autre entreprise devient une occasion d'aller chercher une nouvelle expertise, voire des techniques de marketing ou de production nouvelles afin de concurrencer les plus grandes entreprises. » En outre, le travail à l'extérieur semble une méthode utilisée par 50 % des successeurs féminins, alors qu'environ 80 % des hommes ont préféré l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur.

### **Révision du modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales**

Tout d'abord, il a été prouvé que le type de méthode d'intégration utilisé par le successeur pouvait influencer son niveau de légitimité autant face aux employés qu'à la famille. En fait, la relation entre le mode d'entrée et la légitimité du successeur est forte face aux employés et modérée face aux membres de la famille.

De plus, d'après les données obtenues, il apparaît qu'un bon niveau de légitimité du successeur lors de son entrée ne garantit pas le fait d'entretenir des relations harmonieuses avec les employés à long terme. Cependant, la légitimité acquise dès l'entrée dans l'entreprise aurait une influence sur la décision du successeur de prendre la relève de l'entreprise familiale. En fait, une bonne légitimité est un des éléments influençant la décision du successeur de prendre la relève, tout comme l'intérêt pour la gestion et l'opportunité de carrière.

**Il semble intéressant d'inciter le successeur à prendre de l'expérience pertinente dans une autre entreprise afin de favoriser sa légitimité tant face aux employés qu'aux membres de la famille.**

### **Recommandations à la suite de la recherche**

- Il est important de différencier les employés des membres de la famille salariés dans l'entreprise, car leur perception du successeur est différente. En effet, les employés vont accorder plus d'importance aux compétences du successeur, alors que les membres de la famille vont s'assurer qu'il endosse les valeurs familiales dans le cadre de son travail. De plus, des gestes amicaux tels que des mots d'encouragement ou une invitation à dîner sont des marques d'acceptation et le fait de demander des conseils techniques au successeur correspond à des signes de crédibilité de la part des employés. De son côté, la proposition des membres de la famille de lui offrir un poste au sein de l'entreprise constitue le principal signe d'acceptation et de crédibilité offert au successeur.

- Il semble intéressant d'inciter le successeur à prendre de l'expérience pertinente dans une autre entreprise afin de favoriser sa légitimité tant face aux employés qu'aux membres de la famille. Si, en plus, le successeur accepte de débiter à un niveau hiérarchique inférieur, cela s'avère une valeur ajoutée pour atteindre un bon niveau de légitimité, principalement face à sa famille. La combinaison de méthodes d'intégration est un bon moyen permettant au successeur de gagner plus de légitimité.
- Il est pertinent que le propriétaire-dirigeant annonce aux employés l'arrivée du successeur surtout si ce dernier n'occupe pas un poste au bas de l'échelle hiérarchique lors de son entrée. En effet, le propriétaire-dirigeant devrait informer les membres de l'organisation des études du successeur ou de ses expériences de travail afin de diminuer le préjugé du « fils/fille à papa ».
- Les membres de la famille, particulièrement le propriétaire-dirigeant, devraient communiquer davantage avec le successeur pour lui manifester leur appréciation. D'après les résultats obtenus, impliquer le successeur dans les décisions d'avenir et réduire la surveillance de son travail lors de son entrée dans l'entreprise seraient de bons moyens de manifester de la confiance envers l'héritier.

**Le propriétaire-dirigeant devrait informer les membres de l'organisation des études du successeur ou de ses expériences de travail afin de diminuer le préjugé du « fils/fille à papa ».**

## Conclusions

Le nombre d'entrevues réalisées limite la généralisation des résultats obtenus à l'échantillon de l'étude. Malgré cela, il a été possible de découvrir qu'il existe trois principaux modes d'entrée des successeurs au Québec, soit l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur, la formation à l'interne et le travail à l'extérieur, et que cette dernière est la méthode d'intégration offrant le plus de légitimité.

Un élément important à retenir est que l'intégration du successeur dans l'entreprise représente un enjeu

stratégique ayant un impact sur la réussite de la relève des organisations familiales au Québec. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Amélie Plante détient un MBA en management de l'Université Laval. Son essai intitulé « La légitimité des successeurs en fonction de leur méthode d'intégration dans les PME familiales québécoises » lui a valu une mention d'honneur au tableau de la faculté des études supérieures de l'Université Laval. En plus d'avoir récolté plusieurs distinctions tout au long de ses études, elle a représenté la Faculté des sciences de l'administration au Concours international d'études de cas John-Molson en 2004. Elle travaille présentement en développement organisationnel au sein de Desjardins, Groupe d'assurances générales.
- <sup>2</sup> Jacques Grisé est professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Détenteur d'un Ph.D. de la *Ivy Business School* (University of Western Ontario), d'une licence spécialisée en administration des entreprises (Université de Louvain en Belgique) et d'un B.Sc.Comm. (HEC Montréal), ses intérêts de recherche touchent principalement les comportements dans les organisations et la gestion des ressources humaines, les stratégies de changement organisationnel et le processus de consultation, le design organisationnel, la formation et la compétitivité des entreprises. Le professeur Grisé est l'auteur de nombreux articles à caractère scientifique ou professionnel. Il est également membre de plusieurs associations professionnelles dont l'*Academy of Management*, l'Association canadienne des sciences administratives (ACSA) et l'Ordre des administrateurs agréés dont il est Fellow.
- <sup>3</sup> Jolicoeur, Martin (2002). « Une bonne succession passée par la communication », *Les Affaires*, 29 juin, p. 25.
- <sup>4</sup> Hugron, P. et C. Dumas (1991). *Profil des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche n° 93-05, Montréal, HEC.
- <sup>5</sup> Perreault, Y. (1993). *L'entreprise familiale : la relève ça se prépare*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales inc.
- <sup>6</sup> Longenecker, J.G. et J.E. Shoen (1978). « Management Succession in the Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6.
- <sup>7</sup> Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Illinois, Richard D. Irwin inc.
- <sup>8</sup> Barach, J.A. et al. (1988). « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, avril 1988.

- 
- <sup>9</sup> Jolicoeur, A. (1994). *La succession dans les entreprises familiales : un processus de communication*, Montréal, Université de Montréal.
- <sup>10</sup> St-Cyr, L. et F. Richer (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*, cahier de recherche n° 03-01, Montréal, Chaire de développement et de la relève de la PME, HEC.
- <sup>11</sup> Perreault, Y. (1993). *L'entreprise familiale : la relève ça se prépare*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales, p. 30.