

Intégration du successeur dans les PME familiales : étude de cas comparative des stratégies des prédécesseuses et des prédécesseurs

Vivi Koffi
30055431

RÉSUMÉ

Les chefs d'entreprises familiales font de plus en plus face à un défi de taille : comment assurer leur relève? Dans les écrits scientifiques, certains chercheurs mentionnent que la réussite du transfert successoral, qui repose principalement sur le prédécesseur, serait fonction, non seulement de sa volonté de se retirer ou de lâcher prise, mais aussi, de la relation tissée avec son successeur, et encore, de l'intégration de ce dernier dans l'entreprise. De plus, ces études qui, de façon particulière, sont axées sur les problématiques masculines, ne permettent même pas de comprendre les fondements de la réussite de l'intégration du successeur dans l'entreprise, lorsque le prédécesseur se trouve en situation de retrait. En outre, au cours de nos recherches, nous avons constaté que, même si de nos jours, l'intérêt des femmes entrepreneures est de plus en plus marqué pour les affaires, les écrits scientifiques portant sur les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, mentionnent que les recherches sur les femmes propriétaires dirigeantes sont encore insuffisantes. Ainsi, notre recherche, qui aborde la problématique de l'intégration du successeur sous l'angle du leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise, et qui constitue une avancée importante dans l'univers de la recherche et de l'intervention en entreprise familiale, vise donc à permettre de comprendre et de décrire d'une part, comment les prédécesseuses et prédécesseurs, qui arrivent à la retraite, s'y prennent pour intégrer leurs successeurs dans leurs entreprises, les amenant ainsi à se faire accepter et à acquérir la crédibilité et la légitimité auprès des employés. D'autre part, elle vise à chercher s'il y a une différence entre les comportements de leadership de ces prédécesseurs hommes et femmes lors de l'intégration de leurs successeurs.

En vue de trouver des réponses à ces questions, nous nous sommes servie de la stratégie de l'étude de cas exploratoire auprès de sept entreprises. Les résultats obtenus à la suite de l'analyse des vingt-sept entrevues semi dirigées, obtenues auprès

des principaux acteurs (quatre prédécesseuses, trois prédécesseurs et sept successeurs) et des acteurs subsidiaires (treize employés), et traitées avec le logiciel NVivo 2.0, montrent, sous forme de deux modèles de réussite d'intégration du successeur, qu'il y a, non seulement une différence nettement appréciable entre le processus d'intégration initié par les prédécesseurs et celui initié par les prédécesseuses, mais aussi, entre les comportements de leadership adoptés par les deux sexes.

En effet, le processus d'intégration du successeur ne se déroule pas de la même façon selon qu'on est femme ou homme. Nos résultats indiquent que le processus se déroule de façon linéaire pour les femmes prédécesseuses et de façon non linéaire, en deux temps, pour les hommes prédécesseurs. Les femmes adoptent un style plus transformationnel selon lequel, dès le départ, non seulement elles entretiennent une relation d'affinité avec leurs successeurs, mais aussi et surtout, elles leur font totalement confiance. De plus, elles les protègent, les inspirent, les habilitent et adoptent un style de leadership « maternaliste » dans un contexte de travail collaboratif, ce qui facilite l'intégration de leurs successeurs.

Pour les hommes par contre, la difficulté d'établir une relation de confiance et d'affinité au départ, les amène dans un premier temps, à mettre à l'épreuve leurs successeurs, qui, une fois inspirés, contrôlés, habilités et enfin, considérés capables, sont, par la suite, acceptés, crédibles et légitimes aux yeux du père. C'est alors que ces successeurs sont, dans un deuxième temps, adoptés par les employés.

Nos résultats apportent tout d'abord un éclairage nouveau sur la dynamique du transfert managérial vécue par les femmes et les hommes chefs d'entreprise familiale. Il serait important de sensibiliser les prédécesseurs à faire davantage confiance à leurs successeurs dans le processus d'intégration. De plus, le modèle

d'intégration pourrait les aider à améliorer leur approche relationnelle par rapport à leurs successeurs et à adopter un style plus transformationnel que transactionnel. Pour les femmes prédécesseuses, étant donné que les modèles de réussite de l'intégration des successeurs provenant d'une population de femmes chefs de PME qui se sont distinguées au Québec et au Canada sont quasiment inexistantes, le modèle élaboré dans notre étude pourrait servir de repère, non seulement aux femmes entrepreneures se préparant à entamer l'aventure de la succession, mais aussi à celles qui sont déjà dans le processus, et encore aux hommes entrepreneurs qui se retrouvent dans la même situation. En outre, les successeurs pourront, quant à eux, être invités à suivre des séances de sensibilisation et de formation, activités qui pourraient leur permettre de comprendre les prédécesseurs et d'être proactifs, s'il le faut, dans le processus de leur mise en place.

Lorsqu'on sait que le processus d'intégration ne se passe pas de la même façon pour une femme que pour un homme, les conseillers devraient s'ajuster. Nos deux modèles d'intégration peuvent servir de cadre de référence lorsqu'ils auront à intervenir auprès des entrepreneurs et des successeurs d'entreprise familiale. C'est pour ces raisons qu'il serait donc intéressant d'adapter leurs approches et leurs outils d'intervention aux prédécesseurs, d'initier, à cet effet, des ateliers de sensibilisation et d'intervention, et de se servir des cadres de référence appropriés pour les prédécesseuses qui ne se reconnaissent probablement pas dans les modèles masculins.

Mots Clés : entreprise familiale, succession, leadership, intégration, homme et femme prédécesseurs