

RÉSUMÉ

Quel que soit l'endroit où elles se trouvent, bon nombre d'entreprises ayant émergé vers les années 1960 sont aujourd'hui confrontées à un défi de taille, celui des transferts de la direction et de la propriété à au moins un membre de la nouvelle génération. Considérées sensibles aux transferts générationnels, depuis plusieurs années, les statistiques circulant sur leur taux de survie sont stables. Dans l'ensemble, parmi les études consultées à ce chapitre, on estime que 30 % réussissent le passage à la seconde génération, qu'entre 10 % et 15 % passent à la troisième et qu'approximativement 3 % à 5 % survivent jusqu'à la quatrième génération. Pourtant, bien que ces chiffres brossent un portrait d'ensemble pessimiste, celui-ci pourrait l'être encore plus d'ici les prochaines années dans la mesure où les résultats de récents sondages révèlent que même si plus de la moitié des dirigeants actuels prévoient se retirer d'ici les six prochaines années, au moins la moitié n'ont, à ce jour, ni établi un plan quant à la mise en œuvre du processus, ni choisi leur successeur.

Dans l'ensemble de la littérature recensée sur le processus de la succession en contexte d'entreprise familiale, on comprend que le principal frein à la préparation et à l'achèvement du processus du transfert générationnel découle de la difficulté de lâcher prise du prédécesseur. S'étant, par ailleurs, peu intéressé à la manière dont certains réussissent à se désengager de la gouvernance d'une entreprise qu'ils ont pourtant fondée et menée de main de maître durant plusieurs années, pour nous, la présente recherche poursuivait un double objectif. Le premier, d'ordre théorique, consistait à comprendre de manière approfondie le processus de désengagement des prédécesseurs ayant réussi à assurer le passage générationnel de leur entreprise et, dans la foulée, améliorer nos connaissances sur la phase la moins connue du processus de la succession, celle du désengagement. Quant au second objectif, étant d'ordre plus pragmatique, il visait le

développement d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur permettant, *a posteriori*, l'élaboration de nouvelles stratégies d'intervention pouvant être utiles pour quiconque y est impliqué, qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs, des membres de la famille ou des intervenants devant prodiguer support et conseils au meilleur de leurs connaissances.

Pour nous, explorer et comprendre en profondeur le processus de désengagement des prédécesseurs faisait appel à certains concepts provenant de divers champs de recherche jusqu'ici rarement considérés ensemble en contexte d'entreprise familiale, soit ceux de la retraite, de la transition de rôle et du développement de l'adulte. C'est donc dans cette perspective intégrée que nous avons cherché à comprendre comment, durant les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement, les prédécesseurs ayant réussi à assurer le premier passage générationnel de leur entreprise ont redéfini leurs rôles au fur et à mesure que leurs successeurs se sont appropriés ceux leur étant réservés à titre de dirigeant.

Parmi les stratégies de recherche utilisées dans les sciences de la gestion et des sciences sociales, c'est notamment à l'aide d'une étude de cas faite auprès de cinq prédécesseurs ayant réussi à assurer le premier transfert générationnel de leur entreprise que nous avons enrichi une part des connaissances acquises quant à trois principaux points d'intérêts liés à la problématique de la succession, soit la détermination des rôles et des fonctions des prédécesseurs durant et après la mise en place de leurs successeurs; le processus de désengagement des prédécesseurs; et la phase du désengagement. Entre autres, les résultats obtenus par le truchement d'entrevues semi-structurées faites avec les cinq prédécesseurs, les 12 successeurs, la conjointe d'un prédécesseur, les deux adjointes administratives, une employée et un vice-président marketing provenant des cinq entreprises familiales nous concernant montrent comment, dès le début de la phase du règne-conjoint, les prédécesseurs ont su apprivoiser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs

pour, d'une part, les préparer à assumer leurs futures fonctions et, d'autre part, les intégrer à leurs nouveaux environnements. Du reste, en ce qui concerne la phase du désengagement, les résultats montrent comment les prédécesseurs se sont, là aussi, vus attribuer de nouveaux rôles principalement à deux niveaux soit, d'une part, auprès de l'organisation et, d'autre part, auprès de leurs successeurs devenus dirigeants de l'entreprise familiale.

Les modèles de réussite de transfert générationnel provenant d'une population d'hommes et de femmes d'affaires ayant émergé après la seconde guerre mondiale sont rares. Toutefois, parce que les prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés l'ont fait, connaître et comprendre les gestes qu'ils ont posés, les rôles qu'ils ont assumés durant et après la mise en place de leurs successeurs, les difficultés qu'ils ont surmontées peut servir de repères pour quiconque est susceptible d'être touché par cette période, qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs, des membres de la famille ou des intervenants. Sommes toutes, comprendre que le processus de désengagement des prédécesseurs prend du temps, est difficile et douloureux et comprendre l'utilité et la pertinence des nouveaux rôles pouvant leur être attribués dès le moment où leur progéniture intègre l'entreprise pour éventuellement en assurer la relève est, à notre avis, faire un pas vers de nouvelles stratégies d'intervention qui pourront certainement mieux correspondre à ce que sont susceptibles de vivre les principaux intéressés, les prédécesseurs.

17 novembre 2004