

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION**

**PAR
LOUISE CADIEUX**

**LA SUCCESSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES :
UNE ÉTUDE DE CAS
SUR LE PROCESSUS DE DÉSENGAGEMENT DU PRÉDÉCESSEUR**

JUIN 2004



Library and
Archives Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*

ISBN: 0-612-96641-0

Our file *Notre référence*

ISBN: 0-612-96641-0

The author has granted a non-exclusive license allowing the Library and Archives Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canadä

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

La succession dans les entreprises familiales :

Une étude de cas sur le processus de désengagement du prédecesseur

Louise Cadieux

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Camille Carrier

Présidente du jury

Jean Lorrain

Directeur de recherche

Mario Roy

Représentant de l'université de Sherbrooke

Yvon Gasse

Examinateur externe

Pierre Hugron

Représentant du milieu socio-économique

Cette recherche a été subventionnée
pendant deux ans par les programmes de bourses du fonds
FCAR (Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche)

LE SOMMAIRE

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.

LA TABLE DES MATIÈRES

L'INTRODUCTION	17
1. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALEMENT.....	19
2. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	21
 PREMIER CHAPITRE – LE CONTEXTE THÉORIQUE.....	22
1. LA DÉFINITION DES ENTREPRISES FAMILIALES	22
2. LES PARTICULARITÉS DE LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES.....	24
3. LES RECHERCHES SUR LA SUCCESSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES.....	28
3.1 Les recherches sur la planification et sur les facteurs de résistance.....	28
3.2 Les recherches sur le processus de la succession.....	33
3.2.1 Les recherches sur la compréhension du processus	34
3.2.2 Les recherches sur les facteurs de succès.....	40
3.2.3 Les recherches sur la perception du successeur	43
3.2.4 Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession.....	44
3.2.5 Les recherches sur le processus de la succession : une réflexion d'ensemble	46
4. LE PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	49
4.1 Les recherches sur la retraite.....	50
4.1.1 La retraite vue comme un processus de décision	50
4.1.2 La retraite vue comme un processus	54
4.2 Le processus de transition de rôle	59
4.3 La transition de rôle vue comme une partie du cycle normal de la vie d'un adulte	63
5. L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE	65
 DEUXIÈME CHAPITRE : LE CADRE OPÉRATOIRE	70
1. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	70
1.1 La philosophie de la stratégie d'étude de cas selon Yin	71
1.2 Le type de recherche	73
2. L'ÉCHANTILLON.....	75
2.1 Les critères spécifiques d'échantillonnage.....	77
2.1.1 Les critères déterminant les entreprises familiales.....	78

2.1.2	Les critères déterminant les entreprises familiales ayant réussi le passage de la première à la deuxième génération.....	78
2.1.3	Les critères déterminant le désengagement du prédécesseur	80
2.2	La procédure d'échantillonnage.....	82
2.3	Les entreprises participantes au projet de recherche.....	85
3.	LA CUEILLETTE DES DONNÉES	86
3.1	Le choix de la tactique de la cueillette des données.....	87
3.2	Le protocole de la cueillette des données.....	88
4.	LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES	93
4.1	Le choix des tactiques de traitement et d'analyse des données	93
4.2	Le protocole de traitement et d'analyse de données	94
TROISIÈME CHAPITRE : LES RÉSULTATS		99
1.	LA PRÉSENTATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES À L'ÉTUDE.....	99
1.1	L'entreprise Auger	100
1.2	L'entreprise Bergeron	103
1.3	L'entreprise Forest	106
1.4	L'entreprise Mercier	109
1.5	L'entreprise Sauvé	112
2.	LES RÔLES ET LES FONCTIONS DES PRÉDÉCESSEURS DURANT ET APRÈS LA MISE EN PLACE EFFECTIVE DES SUCCESEURS	115
2.1	Les rôles et les fonctions des prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint	116
2.2	Les rôles et les fonctions des prédécesseurs durant la phase du désengagement.....	127
2.2.1	Les rôles et les fonctions des prédécesseurs assumés auprès de l'organisation.....	128
2.2.2	Les rôles et les fonctions des prédécesseurs assumés auprès de leurs successeurs	139
2.3	Les rôles et les fonctions assumés par les prédécesseurs tout au long des deux dernières phases du processus de la succession	141
3.	LE PROCESSUS DE TRANSITION DE RÔLE DES PRÉDÉCESSEURS.....	144
3.1	Le processus de transition de rôle des prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint	146

3.2	Le processus de transition de rôle des prédecesseurs durant la phase du désengagement.....	150
3.3	Le processus de désengagement des prédecesseurs : un modèle de réussite	158
QUATRIÈME CHAPITRE : LA DISCUSSION		161
1.	LES RÔLES ET LES FONCTIONS DES PRÉDÉCESSEURS DURANT ET APRÈS LA MISE EN PLACE DE LEURS SUCCESEURS.....	162
2.	LE PROCESSUS DE DÉSENGAGEMENT DES PRÉDÉCESSEURS	166
3.	LA PHASE DU DÉSENGAGEMENT	170
4.	LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	172
5.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	176
6.	LES RETOMBÉES PRAGMATIQUES DE LA RECHERCHE	180
LA CONCLUSION		188
LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		193
Annexe A	- Le projet pilote.....	212
Annexe B	- Le document de présentation de projet de recherche	213
Annexe C	- Le document expliquant le projet de recherche aux participants.....	216
Annexe D	- La maquette d'entrevue	219
Annexe E	- Le formulaire permettant d'évaluer la dynamique familiale et la relation interpersonnelle entre le prédecesseur et le successeur traduit de Lansberg et Astrachan (1994).....	220
Annexe F	- Le test RSI de Floyd et al. (1992) adapté	222
Annexe G	- Les résultats compilés du test RSI de Floyd et al. (1992) adapté.....	226
Annexe H	Exemple d'une fiche de suivi pour les entreprises ayant participé au projet	228
Annexe I	- La liste des codes prédéterminés	229
Annexe J	- La catégorisation des rôles des prédecesseurs pendant et après la mise en place des successeurs	233
Annexe K	- Les codes liés au processus de transition de rôle du prédecesseur.....	235
Annexe L	- L'entreprise Auger	236

Annexe M	- L'entreprise Bergeron	241
Annexe N	- L'entreprise Forest	246
Annexe P	- L'entreprise Mercier	250
Annexe P	- L'entreprise Sauvé.....	255
Annexe Q	- La description des rôles et des fonctions assumés par les prédécesseurs auprès de leurs successeurs durant la phase du règne-conjoint	260
Annexe R	- La description des rôles et des fonctions assumés par les prédécesseurs durant la phase du désengagement	261
Annexe S	- Les processus individuels de transition de rôle dans le cas des cinq prédécesseurs à l'étude.....	264

LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les différences entre les sous-systèmes famille/entreprise pouvant être des sources de conflits.....	25
Tableau 2	La procédure d'échantillonnage	83
Tableau 3	Le entreprises retenues pour fins d'analyse	84
Tableau 4	La description des entreprises participantes au projet de recherche	85
Tableau 5	La description des interviewés pour les entreprises participantes.....	90
Tableau 6	Le degré de satisfaction du désengagement des quatre prédécesseurs ayant retourné le questionnaire RSI adapté de Floyd et al. (1992)	92
Tableau 7	Les principales sources de satisfaction du désengagement des quatre prédécesseurs ayant retourné le questionnaire RSI adapté de Floyd et al. (1992).....	92
Tableau 8	La présentation des résultats préliminaires	98
Tableau 9	Le résumé de l'historique de l'entreprise Auger	101
Tableau 10	Le résumé de l'historique de l'entreprise Bergeron	104
Tableau 11	Le résumé de l'historique de l'entreprise Forest.....	107
Tableau 12	Le résumé de l'historique de l'entreprise Mercier	110
Tableau 13	Le résumé de l'historique de l'entreprise Sauvé	112
Tableau 14	La définition des rôles assumés par les prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint	125
Tableau 15	Le changement de statut des prédécesseurs et des successeurs.....	127
Tableau 16	La définition des rôles assumés par les prédécesseurs auprès de l'organisation durant la phase du désengagement.....	136
Tableau 17	Les principales caractéristiques du profil stratégique des prédécesseurs.....	137
Tableau 18	La définition des rôles assumés par les prédécesseurs auprès des successeurs durant la phase du désengagement	141
Tableau 19	La définition des rôles assumés par les prédécesseurs tout au long des deux dernières phases du processus de la succession.....	142
Tableau 20	La durée du processus de transition de rôle des prédécesseurs	145
Tableau 21	Les principaux éléments ayant permis aux prédécesseurs d'évaluer les capacités à gérer des successeurs	148
Tableau 22	Le passage à la phase du désengagement : déclencheurs et sanctions	152

Tableau 23	Les principaux changements survenus dans les entreprises depuis l'amorce de la phase du désengagement	154
Tableau 24	Les principaux éléments permettant aux prédecesseurs de continuer à valider leur démarche durant la phase du désengagement	157

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1	Une perspective intégrée de la dynamique des entreprises familiales	27
Figure 2	Le modèle de résistance à la planification de Handler et Kram (1988)	29
Figure 3	Les recherches sur la planification de la succession : une vue d'ensemble	31
Figure 4	Le modèle de planification de la succession de Santiago (2000).....	33
Figure 5	Le modèle de réussite du processus successoral de Hugron (1992).....	36
Figure 6	Le modèle de jeux de rôles de Handler (1990)	37
Figure 7	Le processus de la succession : une vue d'ensemble	38
Figure 8	L'interaction des facteurs critiques sur la succession dans les entreprises familiales de Barach et Ganitzky (1995).....	42
Figure 9	Le processus de séparation de l'entrepreneur avec son entreprise de Pailot (2000).....	45
Figure 10	Le modèle de processus de décision de la retraite de Beehr (1986).....	51
Figure 11	Les facteurs pouvant influencer la décision de la retraite anticipée de Feldman (1994)	52
Figure 12	Le modèle du processus de la retraite de Atchley (1976)	55
Figure 13	Le processus de transition de rôle de Ashforth (2001).....	59
Figure 14	Le modèle intégré du processus de sortie de rôle de Ashforth (2001)	60
Figure 15	Le point tournant : Phase 3 du modèle de Ebaugh (1988)	61
Figure 16	Le modèle intégré du processus de désengagement du prédécesseur	66
Figure 17	L'identification des unités d'analyse.....	77
Figure 18	Les concepts liés aux critères de transferts	79
Figure 19	Les critères d'échantillonnage pour le projet de recherche	81
Figure 20	La dynamique du style de leadership du prédécesseur et du degré d'autonomie du successeur durant la phase du règne-conjoint	126
Figure 21	Le lien pouvant exister entre les rôles des prédécesseurs durant la phase de désengagement et les caractéristiques liées à leur profil stratégique.....	138
Figure 22	Le processus de désengagement des prédécesseurs : un modèle de réussite	159

LA LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	Illustrations du rôle de superviseur assumé par les prédécesseurs	118
Encadré 2	Illustrations du rôle d'enseignant assumé par les prédécesseurs.....	119
Encadré 3	Illustrations du rôle de répondant assumé par les prédécesseurs	120
Encadré 4	Illustrations du rôle de passeur assumé par les prédécesseurs	122
Encadré 5	Illustrations du rôle de mobilisateur assumé par les prédécesseurs des entreprises Auger, Bergeron et Forest	123
Encadré 6	Illustrations du rôle de collaborateur assumé par les prédécesseurs	124
Encadré 7	Illustrations du rôle d'administrateur assumé par les prédécesseurs.....	129
Encadré 8	Illustrations du rôle de symbole assumé par les prédécesseurs	130
Encadré 9	Illustrations du rôle de protecteur assumé par les prédécesseurs	131
Encadré 10	Illustrations du rôle d'observateur assumé par les prédécesseurs	132
Encadré 11	Illustrations du rôle d'intermédiaire assumé par les prédécesseurs.....	133
Encadré 12	Illustrations du rôle de support technique assumé par les prédécesseurs des entreprises Auger, Forest et Mercier.....	134
Encadré 13	Illustrations du rôle de consultant assumé par les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé.....	135
Encadré 14	Illustrations du rôle de facilitateur assumé par les prédécesseurs des entreprises Bergeron, Forest et Sauvé	139
Encadré 15	Illustrations du rôle de confident assumé par les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé	140
Encadré 16	Illustrations du rôle de conseiller assumé par les prédécesseurs	143
Encadré 17	Illustrations du rôle de modèle assumé par les prédécesseurs des entreprises Auger et Forest	144
Encadré 18	Illustrations de l'amorce du processus de transition de rôle des prédécesseurs	146
Encadré 19	Illustrations du processus de délégation mis en place pour les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé durant la phase du règne-conjoint	147
Encadré 20	Illustrations des principales sources de résistance individuelle	149

Encadré 21	Illustrations de la démarche de validation des prédecesseurs des entreprises Auger, Bergeron et Mercier durant la phase du règne-conjoint	150
Encadré 22	Illustrations du passage à la phase du désengagement	151
Encadré 23	Illustrations des périodes de liminalité vécues par les prédecesseurs des entreprises Bergeron, Mercier et Sauvé	153
Encadré 24	Illustrations de la reconnaissance des compétences des successeurs et des limites des prédecesseurs	155
Encadré 25	Illustrations du changement d'attitude des prédecesseurs face aux rôles leur incombant durant la phase du désengagement	156

LES REMERCIEMENTS

Voilà maintenant six ans, je décidais, de concert avec mon conjoint, de réorienter ma vie et de réaliser enfin un de mes rêves en étudiant et en faisant de la recherche sur un sujet me tenant principalement à cœur, celui de la succession dans les entreprises familiales. Je dois, toutefois, admettre une chose. Jamais, je n'aurais été en mesure d'atteindre mon objectif sans l'appui de tous ceux qui m'ont si chaleureusement entourée, tant dans ma vie privée que professionnelle au cours de ces six dernières années durant lesquelles j'ai fait mes études de deuxième et de troisième cycle.

Parmi ceux-ci, j'aimerais souligner l'incontournable apport de Jean Lorrain, mon directeur de recherche de même que celui de Pierre Hugron, professeur honoraire des HEC Montréal qui, pendant six ans, ont su m'épauler, m'encourager, m'écouter, me conseiller et qui, par leurs commentaires judicieux, m'ont incontestablement permis de progresser dans mes cheminements académique et personnel. J'aimerais aussi dire merci à tous les prédécesseurs et à tous les successeurs m'ayant si cordialement accueillie et sans qui je n'aurais jamais été en mesure de comprendre comment ils avaient réussi à assurer la pérennité de leur entreprise. J'aimerais exprimer ma gratitude à mes parents, Gérard et Jacqueline qui, en posant certains gestes, ont si bien su m'appuyer tout au long de ma démarche. Et, pour sa patience, j'aimerais remercier mon fils, Jean-François, pour qui, pendant un certain temps, je n'ai pas été aussi présente qu'il l'aurait souhaité.

Enfin, j'aimerais de tout mon cœur remercier mon conjoint, Luc Desaulniers, qui, sans broncher, a indubitablement fait preuve d'amour, de patience, de compréhension et de bienveillance tout au long de cette aventure pourtant empreinte d'embûches, pour tous les deux. Mais, parce que ce projet en était un de vie commune, ensemble, nous y sommes parvenus.

L'INTRODUCTION

Ce travail est le résultat d'une démarche personnelle et académique ayant débuté voilà maintenant plus de six ans. Dans les faits, c'est lors d'une intervention à titre de consultante dans une des entreprises appartenant à mon père et dans laquelle mon frère était destiné à prendre la relève que je me suis rendue compte de mon intérêt pour les problématiques vécues en contexte d'entreprise familiale. Sans prétendre en avoir fait le tour, ma formation académique m'a depuis permis de me familiariser avec les connaissances existantes tant sur les entreprises familiales que sur la problématique de la succession. En vérité, s'intéresser au processus de la succession en entreprise familiale n'est pas nouveau. Pourtant, bien que cela ait permis, entre autres, l'élaboration d'outils diagnostics (Barach et Ganitsky, 1995; Lansberg et Astrachan, 1994) et de guides adaptés à la spécificité des interventions en contexte d'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 1992a; Aronoff et Ward, 1992b; Bork, Jaffe, Lane, Dashew et Heisler, 1996; Drosdow et Caroll, 1997; Gersick, Davis, McCollum Hampton et Lansberg, 1997; Hilbert-Davis et Dyer, 2003; Samson, 2003a; Samson, 2003b), l'ensemble des connaissances acquises laisse encore une place intéressante à la découverte permettant sans doute par la suite l'élaboration de nouveaux modes d'intervention dans le milieu.

C'est lors d'une rencontre faite avec huit hommes d'affaires majoritairement retirés des activités quotidiennes de leur entreprise que l'idée de ce projet de recherche a émergé. Ayant préalablement cherché conseil auprès de leurs fiscalistes, de leurs comptables, de leurs notaires, de leurs avocats, de leurs courtiers en assurances et de leurs banquiers, tous ont avoué ne pas encore savoir comment réellement se distancier du monde des affaires alors que de s'assurer une retraite confortable était parmi leurs principales motivations lors du démarrage de leur entreprise. Pour eux, le problème était clair. Étant enfin en mesure d'atteindre leurs objectifs de vie, aucun ne savait comment et quoi faire pour vraiment mettre leurs projets à exécution. Transposé dans le contexte me préoccupant, le constat devenait

sans équivoque : les connaissances acquises sur la problématique de la succession dans les entreprises familiales comportaient certaines limites. En effet, comment pouvons-nous avancer comprendre comment, dans le cas des entreprises familiales ayant réussi le passage générationnel, les prédecesseurs se désengagent de ces mêmes entreprises dont ils ont été les principaux maîtres d'œuvre pendant de si nombreuses années? Et comment vivent-ils la dernière phase du processus, celle du désengagement laquelle, théoriquement, est caractérisée par leur retrait officiel et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité (Churchill et Hatten, 1987; Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn, 1999; Handler, 1989; Handler, 1990; Holland et Boulton, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978) et de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Handler, 1990; Hugron, 1992)?

Suite logique d'une première ébauche de la problématique et de la méthodologie de recherche toutes deux mises à l'épreuve par le truchement d'un projet pilote fait auprès de trois entreprises familiales, ce travail a pour principal objectif de présenter le projet de recherche dans son ensemble. Pour ce faire, au chapitre I, sont introduits et discutés tour à tour les contextes théoriques portant sur la succession dans les entreprises familiales, sur la retraite, sur le développement de l'adulte de même que sur le processus de transition de rôle, cela dans le but précis d'acheminer le lecteur vers la présentation de la problématique et des objectifs spécifiques de la recherche. Le chapitre II quant à lui a pour objectif de présenter la méthodologie de la recherche dans le cadre du projet nous préoccupant. Dans cette perspective, seront justifiés nos choix quant à la stratégie de recherche favorisée, aux méthodes et aux critères d'échantillonnage privilégiés de même que seront détaillées les tactiques de cueillette et de traitement de données utilisées en cours de projet. Enfin, préalablement à une discussion portant sur l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, c'est au chapitre III que ceux-ci seront présentés, notamment en ce qui concerne les rôles et les fonctions pouvant être endossés par les prédecesseurs durant et après la mise en place de leurs successeurs;

le processus de transition de rôle des prédecesseurs; le modèle de réussite du processus de désengagement des prédecesseurs; et finalement les principales caractéristiques de la dernière phase du processus de la succession, celle du désengagement.

1 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Depuis que le monde des affaires existe, les entreprises familiales sont présentes. Elles seraient même les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues (Aronoff et Ward, 1995; Hugron, 1998). Aujourd’hui, quels que soient les termes que l’on utilise pour les définir, on évalue qu’au moins 70 % de toutes les grandes, petites ou moyennes entreprises sont familiales (Allouche et Amann, 1998; Astrachan et Shanker, 2003; Grant Thornton, 1999; Shanker et Astrachan, 1996; Westhead et Cowling, 1998). Présentes dans tous les secteurs d’activité, la place et l’importance de la contribution des entreprises familiales ne sont plus à prouver (Cromie, Stehpenson et Monteith, 1995; Hugron et Dumas, 1991; Grant Thornton, 1999). Au Canada seulement, on estime qu’elles génèrent un chiffre d’affaires annuel de 1,3 billion dollars, qu’elles produisent 45 % du PNB et procurent un emploi à au moins 50 % de la main-d’œuvre (CAFE, 2002; Deloitte et Touche, 1999).

Considérées sensibles aux transferts générationnels, depuis plusieurs années, les statistiques circulant sur leur taux de survie sont stables. Dans l’ensemble, on estime que 30 % des entreprises familiales 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 (Aronoff, 2001; FFI, 2003). Or, bien que ces statistiques brossent un portrait d’ensemble peu encourageant, celui-ci pourrait être encore plus terne d’ici les prochaines années. En effet, qu’elles soient canadiennes, américaines ou européennes, un grand nombre d’entre elles

ayant été fondées après la seconde guerre mondiale sont de plus en plus confrontées à une réalité de moins en moins incontournable, celle de la succession (Allouche et Amann, 1998; FFI, 2003). À ce chapitre, les résultats de sondages effectués auprès de dirigeants d'entreprises familiales révèlent que même si plus de la moitié d'entre eux prévoient prendre leur retraite avant l'an 2010, (Buchholz, Crane et Nager, 2000; Cromie, Dunn, Sproull et Chalmers, 2001; Deloitte et Touche, 1999, FFI, 2003; Shanker et Astrachan, 1996), au moins la moitié n'ont pas encore ni établi un plan quant à la mise en œuvre du processus, ni même choisi leurs successeurs (Avila, Avila et Naffziger, 2003; Cromie *et al.*, 2001; Deloitte et Touche, 1999; FFI, 2003).

Dans la littérature consultée, même si on soutient que le principal frein aux activités de planification et à l'achèvement du processus de la succession découle de la difficulté de lâcher prise du prédécesseur (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Christensen, 1979; Handler, 1989; Handler, 1990; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Levinson et Wofford, 2000; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Peay et Dyer, 1989; Rubenson et Gupta, 1996; Santora et Sarros, 1995; Sonnenfeld, 1988), il est surprenant de constater qu'aucun n'ait pas encore cherché à comprendre spécifiquement ce que font ceux qui effectivement réussissent à se désengager des affaires courantes liées à la gouvernance de leur entreprise. Pour la plupart d'entre nous, il semble que demander aux prédécesseurs de se désengager de leur entreprise consiste à leur demander de prendre leur retraite. Or, le concept de la retraite faisant référence à une population d'individus ayant droit à un régime de pension agréé, cela souvent après avoir occupé un poste dans la même organisation durant plusieurs années, nous devons admettre ne pas comprendre ce que cela signifie pour une population d'hommes et de femmes d'affaires pour qui leur entreprise a représenté un bonne part de leur raison de vivre.

Contrairement aux statistiques démontrant le peu de probabilité pour une entreprise familiale de survivre au passage générationnel, certaines prouvent qu'il

est tout à fait possible de réussir (Mennen et Smith, 1998; St-Cyr et Richer, 2003; Vallerand, 2000). En conséquence, nous devons admettre ne pas tout comprendre ni tout connaître sur le processus de la succession, notamment en ce qui concerne la dernière phase du processus, celle du désengagement impliquant le retrait du prédécesseur de la gouvernance d'une entreprise dont il a été le principal maître d'œuvre durant bon nombres d'années.

2 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente recherche poursuit un double objectif. Le premier, d'ordre théorique, consiste à comprendre de manière approfondie le processus de désengagement des prédécesseurs ayant réussi à assurer le passage de leur entreprise à au moins un membre de la deuxième génération et, du même coup, 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 vise 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.

PREMIER CHAPITRE
LE CONTEXTE THÉORIQUE

PREMIER CHAPITRE

LE CONTEXTE THÉORIQUE

Pour mieux saisir combien le processus de la succession est central et indissociable de la dynamique des entreprises familiales, il est essentiel de faire un survol de ce qu'elles sont dans leur ensemble. Voilà pourquoi, dans un premier temps, nous verrons ce que nous entendons par entreprises familiales pour ensuite traiter de leurs particularités lesquelles en font des entreprises complexes dans la mesure où il ne s'agit plus de comprendre la dynamique d'une organisation, mais bien d'y intégrer de nouvelles dimensions, soit la dynamique familiale et le processus de la succession en tant qu'orientation stratégique.

1 LA DEFINITION DES ENTREPRISES FAMILIALES

Bien qu'il n'y ait pas de consensus dans les critères utilisés pour définir les entreprises familiales, les auteurs consultés utilisent dans leur définition au moins un des trois suivants pour le faire. Ce sont (1) l'implication des membres de la famille dans l'entreprise sans toutefois préciser si ces derniers y occupent un poste de direction ou non (Ambrose, 1983; Barach, Ganitsky, Carson et Doochin, 1988; Carsrud, 1994; Churchill et Hatten, 1987; Clifford, Nilakant et Hamilton, 1992; Morris, Williams, Allen et Avila, 1997; Peiser et Wooten, 1983; Rosenblatt, DeMik, Anderson et Johnson, 1985), (2) le contrôle de la propriété et la gestion effective de l'entreprise par un ou des membres de la famille (Beckhard et Dyer, 1983; Brown et Coverley, 1999; Davis et Harveston, 1998; Dumas, 1990; Fox, Nilakant et Hamilton, 1996; Gasse, Théberge et Naud, 1988; Handler, 1990; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Hugron et Dumas, 1993; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Longenecker et Schoen, 1978; Litz, 1995; Mérigot et Hirigoyen, 1988; Morris *et al.*, 1997; Peay et Dyer, 1989; Rosenblatt *et al.*, 1985; Stavrou, 1998; Teng Aun, Chung et Tan Kai Guan, 1993) et (3) la transmission

projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération (Ambrose, 1983; Barach *et al.*, 1988; Barnes et Hershon, 1976; Birley, 1986; Chin et Chan, 1998; Churchill et Hatten, 1987; Cunningham et Ho, 1994; Dunn, 1999; Fiegener, Brown, Prince et File, 1996; Fox *et al.*, 1996; Handler, 1990; Litz, 1995; Teng Aun *et al.*, 1993). Préoccupés par ce manque de consensus, certains ont fait des recherches plus approfondies pouvant permettre de les définir (Chua, Chrisman et Sharma, 1999; Déry, Dupuis, Hugron et Émond-Péloquin, 1993; Litz, 1995; Poutziouris et Chittenden, 1996 *dans* Wheelock et Baines (1996); Whestead et Cowling, 1999). Par exemple, à la suite d'une revue de la littérature, Déry *et al.* (1993) énoncent qu'une entreprise familiale est :

une entreprise sous contrôle réel familial ou individuelle dans laquelle sont engagés au moins deux membres d'une même famille ou deux parents, dont au moins un l'est à titre de participant au contrôle familial ou de détenteur du contrôle individuel, dont au moins un autre l'est à titre d'actionnaire, de dirigeant ou d'employé et où ces deux membres, comme tous les autres, peuvent l'être à plus d'un titre.

La définition proposée donne donc priorité au critère d'implication d'un membre de la famille dans l'entreprise. Pourtant, utiliser ce seul critère est largement contesté, notamment, par les résultats d'enquêtes faites par Chua *et al.* (1999) et par Grant Thornton (1999) auprès d'un large échantillon d'une population de dirigeants d'entreprises familiales canadiennes et européennes démontrant qu'en dépit de l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, c'est avant tout par l'attitude et par l'intention de continuité des propriétaires-dirigeants que se définissent les entreprises familiales. À ce chapitre, la position de certains auteurs est claire : dans le cas où il n'existe pas de volonté ferme chez les propriétaires-dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous pouvons considérer être devant une famille en affaires ou une entreprise entrepreneuriale plutôt qu'une entreprise familiale (Astrachan et

Shanker, 2003; Baines et Wheelock, 1998; Chua *et al.*, 1999; Churchill et Hatten, 1987; Fiegener *et al.*, 1996; Gersick *et al.*, 1997; Litz, 1995).

Parmi les trois principaux critères habituellement utilisés pour définir les entreprises familiales, pour Astrachan et Shanker (2003), à cause de sa nature subjective et dynamique, celui d'intention de continuité demeure sensible à la critique. Par exemple, l'intention qu'a le prédécesseur de transmettre son entreprise à un de ses enfants peut facilement ne pas être claire tant et aussi longtemps qu'il ne sera pas assuré d'avoir un successeur potentiel (Chrisman, Chua et Sharma, 1998; Sharma, Chrisman et Chua 2000). Néanmoins, parce que le critère d'intention de continuité permet distinguer les entreprises familiales des autres types d'organisations, pour nous, il demeure un choix intéressant. En conséquence, en ce qui nous concerne, une entreprise familiale peut se définir comme : une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartiennent à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante.

2 LES PARTICULARITÉS DE LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Même si certains considèrent que l'implication des membres de la famille ne soit pas à lui seul un critère permettant de les définir, les entreprises familiales sont, sans contredit, particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte de ceux-ci dans l'entreprise (Birley, Ng et Godfrey, 1999; Davis et Stern, 1980; Holland et Boulton, 1984; Sharma, 2003). Tous s'entendent sur un point. Nul ne peut pleinement comprendre les entreprises familiales sans y intégrer les deux principaux sous-systèmes impliqués, soit la famille et l'entreprise. Toutefois, dans la littérature, il existe deux perspectives dans la manière d'aborder ce dernier sujet.

Pour les tenants de la première perspective, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise doivent adopter des comportements distincts selon qu'ils se retrouvent en contexte familial ou organisationnel. Le principe de base est simple. Bien que les deux principaux sous-systèmes - soit la famille et l'entreprise - soient interreliés et indissociables, comme le résume le tableau 1, chacun a ses propres objectifs, comporte ses propres règles et a ses critères d'évaluation et de récompenses. En conséquence, selon cette perspective, sous prétexte que les membres de la famille impliqués dans l'entreprise sont confrontés à deux manières différentes d'agir selon le sous-système dans lequel ils se retrouvent, en traverser les frontières est inévitablement source de conflits (Dyer et Handler, 1994; Kaslow et Kaslow, 1992; Kets de Vries, 1993; Rosenblatt *et al.*, 1985). Or, selon Whiteside et Brown (1991), même si cette perspective a permis l'avancement des connaissances dans le domaine des entreprises familiales, trop utilisée, elle peut susciter trois principales erreurs conceptuelles, à savoir le développement d'une perception stéréotypée des deux principaux sous-systèmes; une analyse inconsistante et inadéquate des dynamiques interpersonnelles; et finalement une exagération des notions de frontières existant entre les sous-systèmes.

Tableau 1
Les différences entre les sous-systèmes famille/entreprise pouvant être des sources de conflits

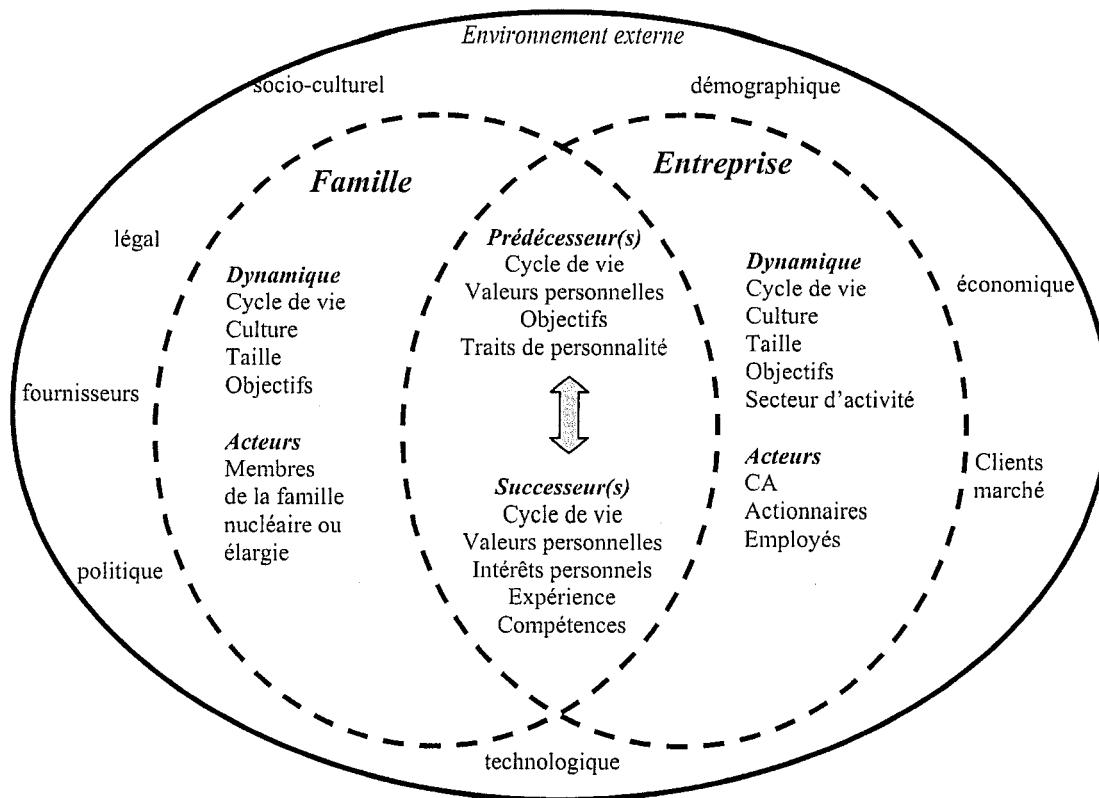
	<i>Famille</i>	<i>Entreprise</i>
Objectifs	Support et développement des membres de la famille	Profits, revenus, efficience, croissance
Relations interpersonnelles	Profondément personnelles De première importance	Peu personnelles ou impersonnelles De seconde importance
Règles	Informelles (nous avons toujours fait cela de cette manière)	Écrites et formelles
Évaluation	Les membres sont récompensés pour ce qu'ils sont, leurs efforts, leur amour inconditionnel ainsi que leur support	Support conditionnel à la performance et aux résultats, les employés peuvent être promus ou congédiés
Succession	Causée par un décès ou un divorce	Retraite, promotion ou départ

Source : Dyer et Handler (1994)

Dans une seconde perspective, la famille et l'entreprise sont considérées comme deux sous-systèmes évoluant ensemble (Davis et Stern, 1980; Kepner, 1983; Whiteside et Brown, 1991). Pour ceux y adhérant, les objectifs des membres de la famille, leurs valeurs, leurs modes de vie étant automatiquement transposés en contexte organisationnel, faire une dichotomie entre les deux sous-systèmes est impossible et, dans une perspective coévolutive (Kepner, 1983) ou intégrée (Davis et Stern, 1980), comprendre la dynamique des entreprises familiales n'est faisable qu'à la condition d'y intégrer les différents aspects liés à la dynamique familiale dans son ensemble. Cette seconde perspective est intéressante dans la mesure où, comme nous le verrons plus spécifiquement dans la section traitant des recherches sur la succession dans les entreprises familiales, certains résultats montrent que parmi les principaux facteurs de succès, on y retrouve ceux liés à la qualité de la relation existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise (Cunningham et Ho, 1993; Davis et Harveston, 1998; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris, Williams et Nel, 1996; Morris *et al.*, 1997; Teng Aun *et al.*, 1994).

Entre les deux perspectives brièvement présentées notre position est claire. Les entreprises familiales sont des entreprises comportant deux principaux sous-systèmes indissociables et interreliés, soit la famille et l'entreprise, dans lesquels évoluent simultanément plusieurs groupes d'individus qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983; Hoy et Verser, 1994; Dyer et Handler, 1994; Hugron, 1998). Ainsi, en ce qui nous concerne et comme l'illustre la figure 1, comprendre la dynamique des entreprises familiales signifie en saisir l'ensemble de leurs environnements externe et interne, de même qu'en comprendre leur dynamique familiale incluant leur cycle de vie, leur taille, leurs objectifs et leur culture de même que la dynamique de l'entreprise, incluant, là aussi, leur culture, leur cycle de vie, leur taille, leurs objectifs et les secteurs d'activité dans lesquels elles font principalement des affaires (Beckhard et Dyer, 1983; Birley *et al.*, 1999;

Figure 1
Une perspective intégrée de la dynamique des entreprises familiales



Churchill et Hatten, 1987; Davis et Harveston, 1998; Davis et Tagiuri, 1989; Dunn, 1999; Dyer, 1988; Fox *et al.*, 1996; Kepner, 1983; Lansberg, 1983; Peiser et Wooten, 1983). Enfin, ayant opté pour le critère d'intention de continuité pour définir les entreprises familiales, pleinement comprendre l'ensemble de leur dynamique nécessite de considérer les caractéristiques respectives de chacun des deux principaux groupes d'acteurs susceptibles de prendre des décisions ou de poser des gestes pouvant assurer la pérennité de l'entreprise, soit le prédécesseur et le successeur¹. Voilà pourquoi, les cycles de vie, les objectifs de carrière et personnels, les traits de personnalité, les compétences, les intérêts, les styles de gestion ou les valeurs personnelles de chacun des prédécesseurs et des successeurs sont, là aussi, des groupes de facteurs devant être considérés dans la perspective

intégrée proposée (Barach *et al.*, 1988; Beckhard et Dyer, 1983; Birley, 1986; Harveston, Davis et Lyden, 1997; Davis et Tagiuri, 1989; Dumas, 1989; Fox *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997; Handler et Kram, 1988; Peiser et Wooten, 1983).

3 LES RECHERCHES SUR LA SUCCESSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

Parmi les recherches sur la succession dans les entreprises familiales, nous pouvons identifier deux principales tendances dans l'approche de la problématique. La première s'intéresse à tous les éléments liés au processus de planification de la succession tandis que la seconde porte plus spécifiquement sur le processus de la succession en lui-même et à toute la dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise.

3.1 Les recherches sur la planification et sur les facteurs de résistance

Les recherches sur la planification se basent sur une prémissse : pour réussir la succession, encore faut-il la planifier! (Brown et Coverley, 1999; Chrisman *et al.*, 1998; Cunningham et Ho, 1994; Davis et Harveston, 1998; Gasse *et al.*, 1988; Handler et Kram, 1988; Harveston *et al.*, 1997; Kets de Vries, 1993; Kuratko, 1993; Lansberg et Astrachan, 1994; Lansberg, 1988; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1997; Peay et Dyer, 1989; Seymour, 1993; Sharma *et al.*, 2000; Sharma, Chrisman et Chua, 2003; Teng Aun *et al.*, 1993). Dans les principaux apports des études s'étant intéressées à la planification de la succession, nous ne pouvons passer outre le modèle théorique développé par Handler et Kram (1988) illustré à la figure 2 et dans lequel sont répertoriés quatre grands groupes de facteurs de résistance à la

¹ Dans le présent document, « *successeur* » et « *prédécesseur* » utilisés au singulier peut représenter un ou plusieurs individus, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes.

Figure 2
Le modèle de résistance à la planification de Handler et Kram (1988)

<i>La planification de la succession</i>	
<i>Niveau individuel</i>	
Bonne santé	Problèmes de santé
Manque de centres d'intérêts diversifiés	Autres intérêts
Degré d'identification avec l'entreprise	Habileté à se dissocier de l'entreprise
Rétention du contrôle	Habileté à déléguer
Peur de se retirer, de vieillir, de mourir	Opportunité de se faire une nouvelle vie
Fermeture à l'auto-apprentissage	Capacité à l'introspection
Fermeture aux avis externes	Demande de l'aide à des conseillers externes
<i>Niveau interpersonnel</i>	
Manque de communication ouverte	Communication honnête, ouverte et franche
Confiance minimum	Confiance élevée
Les héritiers paraissent désintéressés, inexpérimentés ou incapables	Les héritiers sont activement impliqués dans l'entreprise
Formation minimale	Programmes de parrainage et encouragement
Contrôle du pouvoir	Partage du pouvoir
Les conflits familiaux transpirent sur l'entreprise	La dynamique famille-entreprise est divisée
Les héritiers proviennent d'un peu partout dans la famille	Un enfant est un héritier potentiel
<i>Niveau organisationnel</i>	
La culture organisationnelle bloque le développement de l'entreprise	La culture organisationnelle encourage la continuité, l'avancement
Stabilité de l'entreprise	Crises organisationnelles imminentes
Structure hiérarchique linéaire	Structure hiérarchique encourageant la délégation
<i>Niveau environnemental</i>	
Environnement stable	Environnement turbulent
Demande de plusieurs industries	Demandes de peu d'industries
Services très spécialisés	Services plus ou moins spécialisés

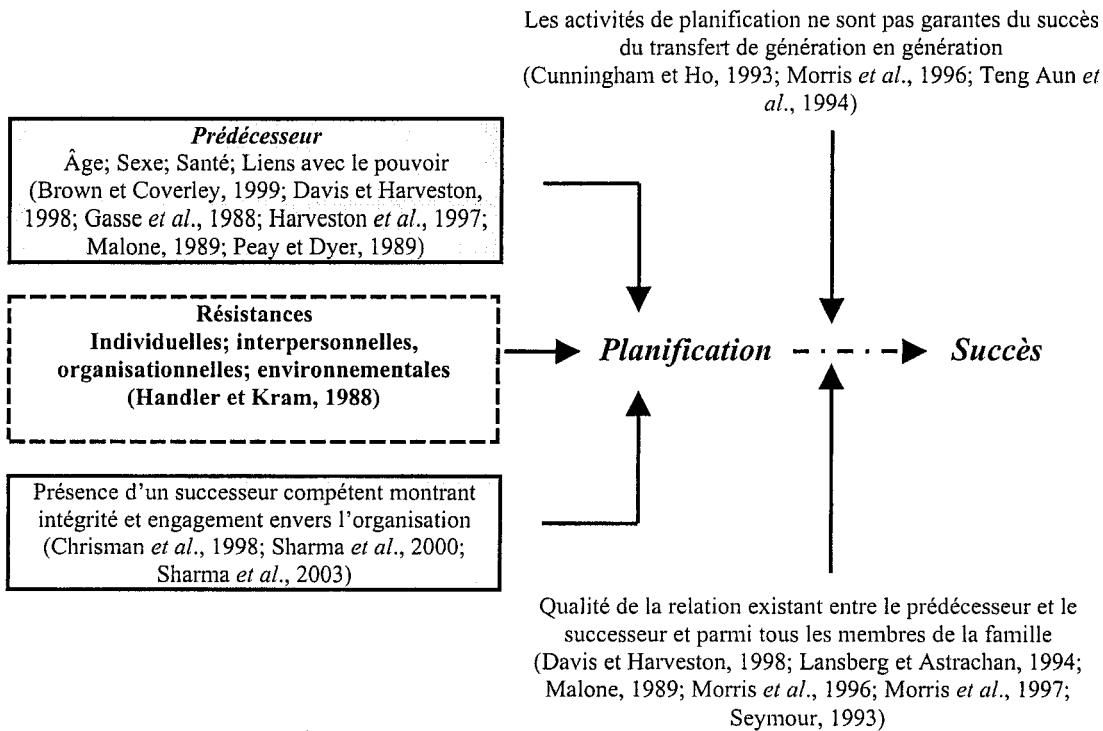
planification qui sont d'ordre individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux tous dépendants les uns des autres. Fait à la suite d'une révision exhaustive de la littérature, pour les auteures, les principales résistances à la planification de la succession seraient étroitement liées aux caractéristiques psychologiques si particulières aux entrepreneurs. Par exemple, il est probable que

l'entrepreneur ayant consacré le plus clair de son temps à son entreprise n'ait jamais eu l'occasion de développer d'autres centres d'intérêts, ce qui, en définitive, peut avoir un impact sur sa volonté de se retirer des affaires courantes de son entreprise. Ainsi, pour éviter de faire face à de nouvelles réalités parfois angoissantes, le prédécesseur ferait, souvent de manière inconsciente, tout ce qu'il peut pour retarder la mise en place d'activités formelles permettant la mise en œuvre effective du processus de la succession (Barnes et Hershon, 1976; Kets de Vries, 1977; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Peay et Dyer, 1989).

Or, le prédécesseur ne serait pas le seul responsable du manque de planification. Certaines résistances peuvent aussi dépendre de la qualité de la relation existant entre les deux principaux intéressés et parmi les autres membres de la famille au même titre qu'elles peuvent venir des environnements interne et externe de l'organisation. Par exemple, Handler et Kram (1988) soutiennent que dans les entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus de la succession est plus facile à planifier et son évolution plus harmonieuse. Pour d'autres, la taille (Davis et Harveston, 1998; Gasse *et al.*, 1988; Malone, 1989) ou le secteur d'activité (Gasse *et al.*, 1988; Davis et Harveston, 1998) dans lequel évolue l'entreprise aussi bien que l'ouverture d'esprit des membres du conseil d'administration peuvent être sources de résistance (Hugron et Dumas, 1993). Finalement, au même titre que le prédécesseur crée des liens avec son personnel, il en crée avec ses fournisseurs, ses clients, ses banquiers et, dépendant de la manière dont l'intégration du successeur est faite, il est possible que ceux-ci fassent preuve de résistance (Lansberg, 1988).

Néanmoins, l'apport de l'ensemble des résultats des recherches empiriques recensées traitant des activités de planification demeure mitigé. Effectivement, comme l'illustre la figure 3, d'une part, ceux ayant été obtenus à l'aide de questionnaires postés à de larges échantillons de la population ciblée montrent qu'à

Figure 3
Les recherches sur la planification de la succession : une vue d'ensemble



l'exception de l'âge (Brown et Coverley, 1999; Davis et Harveston, 1998; Gasse *et al.*, 1988; Malone, 1989) ou du sexe du précurseur (Harveston *et al.*, 1997), c'est principalement la présence d'un successeur compétent, montrant intégrité et engagement envers l'entreprise qui serait garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du précurseur (Chrisman *et al.*, 1998; Sharma *et al.*, 2000; Sharma *et al.*, 2003). D'autre part, lorsque certains se sont attardés à vouloir comprendre l'influence des ces mêmes activités de planification sur le succès de la succession ce sont les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le précurseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille qui se sont avérés être les plus significatifs (Davis et Harveston, 1998; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997; Seymour, 1993). À cet égard, Cunningham et Ho (1994) avancent même que les entreprises ayant le mieux réussi sont celles où les précurseurs ont pris le temps

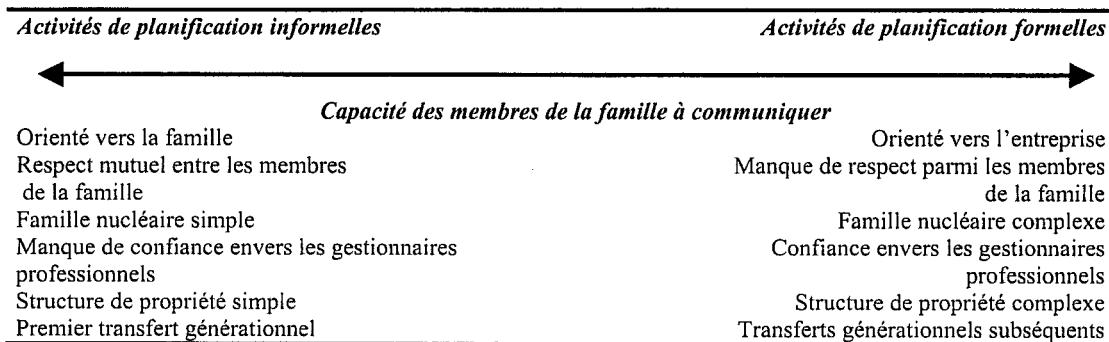
de choisir leurs successeurs et n'ont rien fait d'officiel tant et aussi longtemps que la relation existant entre les deux ne soit à leur satisfaction.

En ce qui concerne la littérature recensée et consultée sur la planification de la succession, nous devons admettre une chose. Bien que l'on ait tenté de déterminer empiriquement des variables pouvant avoir une influence sur les activités de planification et sur le succès de la succession, il semble que les résultats soient peu parlants notamment quant à l'impact réel de la mise en place de telles activités pour assurer la continuité des entreprises familiales. En réalité, la question que nous devons nous poser est tout autre. Bien que cela soit considéré indispensable par certains auteurs (Brown et Coverley, 1999; Chrisman *et al.*, 1998; Davis et Harveston, 1998; Gasse *et al.*, 1988; Harveston *et al.*, 1997; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997; Seymour, 1993; Sharma *et al.*, 2000; Sharma *et al.*, 2003), dans quelle mesure la mise en place d'activités de planification formelles correspond-elle aux réels besoins de tous les propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales aux prises avec la problématique de la continuité de leur entreprise?

Effectivement, plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction (Morris *et al.*, 1996), lorsque comparés à des dirigeants d'entreprises non familiales, les résultats de l'étude de Fiegener *et al.* (1996) indiquent clairement que les propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales accordent moins d'importance aux activités formelles, surtout dans la préparation de leurs successeurs au même titre qu'ils en accordent plus à leur propre implication dans la formation de leur relève. Majoritairement paternalistes, ils aiment garder le contrôle et s'assurer que les valeurs et la vision qu'ils ont toujours véhiculées soient perpétuées par leurs successeurs.

Finalement, élaboré à la suite d'une étude de cas exploratoire faite auprès de huit entreprises familiales des Philippines, présumant que le succès du transfert générationnel repose sur des critères de cohésion et de capacité d'adaptation des membres de la famille, Santiago (2000) propose le modèle illustré à la figure 4 dans lequel les activités de planification de la succession devraient plutôt être vues comme un continuum. Pour l'auteure, en regard de la capacité des membres de la famille à communiquer entre eux, plus les dynamiques liées à la famille et à l'entreprise sont complexes, plus les activités formelles de planification pourraient être garantes du succès du transfert générationnel. Cela ouvre donc une porte à un questionnement de nature plus contingente et plus près de la réalité de chacun des types d'entreprises familiales (Gersick *et al.*, 1997; Santiago, 2000; Sharma, 2003) devant faire face à la problématique de la succession dans son ensemble.

Figure 4
Le modèle de planification de la succession de Santiago (2000)



3.2 Les recherches sur le processus de la succession

Les recherches sur le processus peuvent principalement être répertoriées en quatre grandes catégories d'objectifs, soit connaître, comprendre et expliquer le processus; identifier les facteurs pouvant assurer le succès de la succession; comprendre l'intérêt des enfants à prendre la relève; et enfin connaître et comprendre la dynamique psychologique existant parmi les principaux acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus.

3.2.1 Les recherches sur la compréhension du processus

Dans l'étude du processus de la succession, deux principaux types de modèles existent dans la littérature. Les premiers décrivent les étapes des cycles de vie des entreprises dans leur ensemble (Barnes et Hershon, 1976; Holland et Boulton, 1984; Gersick *et al.*, 1997; Holland et Oliver, 1992; Peiser et Wooten, 1983) alors que les seconds représentent, de manière plus spécifique, l'évolution et l'implication des deux principaux groupes d'intéressés, soit le prédecesseur et le successeur tout au long du processus de la succession (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978).

Le premier apport de ces recherches réside dans le fait que les auteurs ayant développé des modèles sur le processus de la succession et sur l'évolution des entreprises familiales s'entendent sur l'existence de deux étapes importantes (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Peiser et Wooten, 1983). La première est principalement celle où le propriétaire-dirigeant est seul maître à bord. La seconde débute à partir du moment où celui-ci partage avec au moins un membre de la famille pouvoirs et responsabilités dans le but d'assurer la continuité de l'entreprise dont il a été le principal maître d'œuvre depuis sa fondation.

Le deuxième apport des résultats de ce type de recherches est qu'ils permettent de connaître, de comprendre et d'expliquer le processus de la succession dans son ensemble. Développés principalement à l'aide de stratégies d'études de cas, les modèles élaborés comprenant entre trois et sept phases nous décrivent, chacun à leur façon, les étapes pouvant faire partie du processus (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et

Schoen, 1978; Peiser et Wooten, 1983). Calqués sur les modèles de cycles de vie des organisations et des individus, leur principale faiblesse prend toutefois essence dans leur tendance à dresser une trajectoire linéaire du processus et à supposer qu'au cours de son évolution, une entreprise qui réussit à se perpétuer de génération en génération est appelée à devenir une grande entreprise, avec tout ce que cela comporte.

Enfin, lorsque nous regardons de près les études portant sur la compréhension du processus, nous ne pouvons passer sous silence le peu de clarté existant dans le vocabulaire et les notions de transfert utilisés pour en traiter (Cadieux, 2000). Par exemple, sachant que pour certains (Beckhard et Dyer, 1983; Hugron, 1992; Matthews, Moore et Fialko, 1999), le transfert de la direction débute aussitôt que l'entrepreneur transmet à ses enfants des principes de vie susceptibles d'avoir une influence sur leurs futurs modes de gestion et que pour d'autres (Churchill et Hatten, 1987), le transfert managérial s'explique spécifiquement par le transfert des opérations de l'entreprise et de la direction stratégique, comment pouvons-nous dire comprendre vraiment quand le processus de la succession commence et quand il se termine?

Au début des années 1970, Danco, cité dans Hugron (1993a) différenciait deux aspects dans le processus de la succession, soit le transfert de la gestion de la relève et celui du patrimoine. Depuis, parmi les transferts dont il est question dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales, il est possible d'identifier deux types de processus qui sont celui de la propriété et celui de la direction (Ambrose, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Cunningham et Ho, 1994; Dunn, 1999; Hugron, 1993c; Morris *et al.*, 1997). Élaboré à la suite d'une étude de cas exploratoire faite auprès de six entreprises familiales québécoises ayant vécu au moins un transfert générationnel, c'est ce que propose le modèle de Hugron (1992) illustré à la figure 5. Bien que le transfert de la propriété n'évolue pas de la même

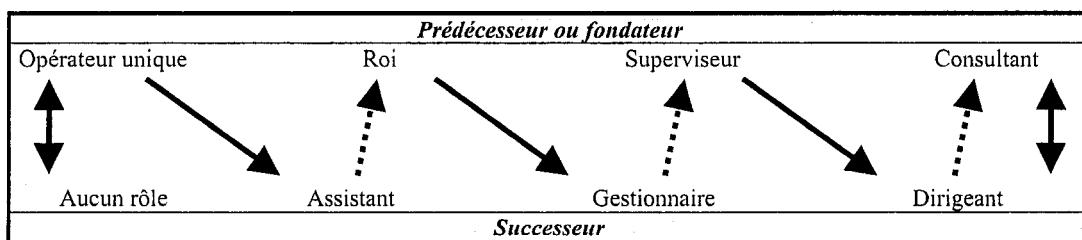
Figure 5
Le modèle de réussite du processus successoral de Hugron (1992)

Processus de transfert de direction		Processus de transfert de la propriété	
<i>Étape 1</i> Contenu	<i>L'incubation</i> Intéresser les enfants Renforcement positif Endoctrinement	<i>Étape 1</i> Contenu	<i>La fixation du modèle d'évolution</i> Issu du système de valeurs – liste de principes et d'objectifs
Lieu Intervenants	Contexte familial Parents	Lieu Intervenants	Contexte familial et de l'entreprise Famille, prédécesseur
<i>Étape 2</i> Contenu	<i>Le choix</i> Évaluation des candidats, critères situationnels et qualitatifs Choix implicite confirmé par le temps	<i>Étape 2</i> Contenu	<i>La consultation d'experts</i> Montage juridique et fiscal pour formaliser la dévolution selon les principes et objectifs soumis
Lieu Intervenants	Contexte familial Prédécesseur, famille	Lieu Intervenants	Entreprise et bureau d'experts Tiers : comptables, avocats, notaires, fiscalistes
<i>Étape 3</i> Contenu	<i>Le règne-conjoint</i> Quatre types de transferts. Trois cheminements possibles, durée variable	<i>Étape 3</i> Contenu	<i>Les choix des solutions disponibles</i> Précisions des objectifs – choix du compromis satisfaisant
Lieu Intervenants	Contexte d'entreprise Prédécesseur, successeur	Lieu Intervenants	Entreprise Prédécesseur, successeur, experts
<i>Étape 4</i> Contenu	<i>Le désengagement</i> Causes rarement volontaires : (âge, maladie, décès)	<i>Étape 4</i> Contenu	<i>La sanction et la mise en œuvre</i> Signature des divers documents – aspect symbolique important – fin d'un processus et début d'un autre
Lieu Intervenants	Contexte d'entreprise Prédécesseur	Lieu Intervenants	Entreprise Prédécesseur, successeur

manière que celui de la direction, étant ensemble essentiels pour la continuité de l'entreprise familiale, les deux, considérés dépendants l'un de l'autre, débutent dès le moment où la progéniture de l'entrepreneur a un quelconque contact avec l'entreprise de son parent. Dans cette perspective, le processus du transfert de la direction, lequel comporte quatre phases qui sont l'incubation, le choix, le règne-conjoint et le désengagement, débute dès le moment où le prédécesseur intéresse implicitement ses enfants à l'entreprise et se termine lorsque le principal intéressé se retire complètement des affaires liées à cette même entreprise alors transmises à au moins un membre de la nouvelle génération. Quant au processus du transfert de la propriété, celui-ci comprend quatre étapes distinctes, subséquentes et évolutives qui sont l'amorce de la décision, la décision en elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation, lesquelles débutent dès le moment où le prédécesseur concrétise ses idées quant au transfert de la propriété et s'achèvent aussitôt que le premier geste posé en ce sens concrétise la démarche.

Une autre approche dans la compréhension du processus est celle des jeux de rôles de Handler (1989; 1990). Développé à la suite d'une étude de cas faite auprès de 32 successeurs œuvrant dans les entreprises de leurs parents, son modèle illustré à la figure 6, décrit le processus à l'aide des différents rôles qu'occuperont tour à tour le prédécesseur et le successeur. Du point de vue de l'auteure, durant le processus de la succession, le prédécesseur assume, de manière subséquente, quatre rôles qui sont ceux d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de consultant tandis que le successeur doit, lui aussi, tenir successivement ceux d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant. La dynamique prenant essence dans les différents transferts inhérents à la succession, les derniers rôles respectifs qui sont celui de consultant pour le prédécesseur et de dirigeant pour le successeur ne peuvent être assumés qu'à partir du moment où il y a transfert complet du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité.

Figure 6
Le modèle de jeux de rôles de Handler (1990)

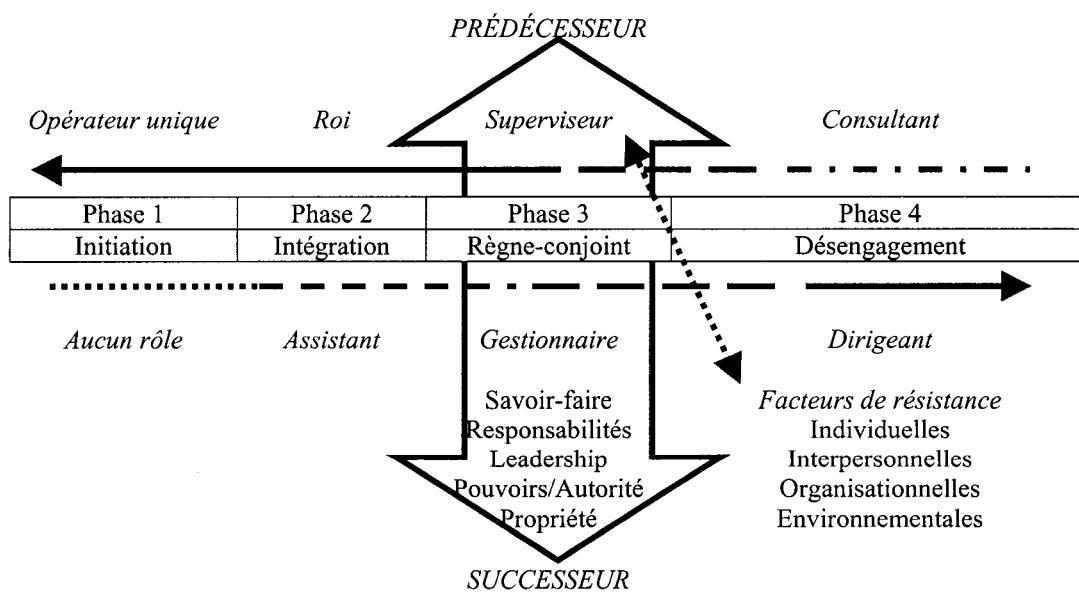


À ce jour, les connaissances acquises nous permettent de dire que la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété. Nonobstant l'intention ferme de continuité, partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se

termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants peuvent, comme l'illustre la figure 7, être résumées par les quatre suivantes qui sont : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement.

Durant la première phase du processus de la succession, le prédécesseur, souvent seul responsable, a comme principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise. Même si le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale, c'est durant cette période qu'il y est initié (Churchill et Hatten, 1987; Longenecker et Schoen, 1978; Gersick et al., 1997; Handler, 1990; Hugron, 1992) et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant (Matthews et al., 1999). Par exemple, il arrive qu'on discute de l'entreprise lors d'un souper familial (Hugron, 1992; Churchill et Hatten, 1987) ou que le parent amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de

Figure 7
Le processus de la succession : une vue d'ensemble



son travail (Hugron, 1992). Ainsi, durant cette phase, il se pourrait que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise familiale tout autant que le prédécesseur fasse déjà un choix implicite de celui qui prendra la relève (Hugron, 1992; Matthews *et al.*, 1999).

La seconde phase débute à partir du moment où le prédécesseur intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce dernier y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec les rouages de l'entreprise familiale (Churchill et Hatten, 1987; Longenecker et Schoen, 1978). Quel que soit son statut, le successeur est en période d'apprentissage et développe ses connaissances techniques aussi bien que ses compétences managériales (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990). Dans certains cas, on peut observer un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité (Hugron, 1992), cela même si le successeur demeure souvent confiné à des tâches de subalterne et qu'il soit très peu impliqué dans les décisions opérationnelles (Handler, 1990; Longenecker et Schoen, 1978).

La troisième phase, considérée comme l'étape charnière du processus, se différencie des précédentes principalement par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise familiale (Stavrou, 1998). Alors, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte dans le but de transférer les pouvoirs et les responsabilités (Handler, 1990; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1993c; Hunt et Handler, 1999), cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1993b; Longenecker et Schoen, 1978). Enfin, la dernière phase du processus est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et, dans certains cas, de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992).

Selon les observations de Handler (1994), il est courant pour le prédécesseur de stopper le processus de la succession à la deuxième ou à la troisième phase. Cela veut dire que, par effet de dépendance des ajustements de rôles proposés par Handler (1990), le successeur n'assumera jamais tout à fait le rôle de dirigeant lui incomitant à la phase du désengagement. De ce fait, certains transferts inhérents à cette même phase ne seraient jamais tout à fait complétés tant et aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de les assumer (Barnes et Hershon, 1976; Christensen, 1979; Davis et Harveston, 1998; Hugron, 1992; Sonnenfeld, 1988). Cela nous ramène donc aux facteurs de résistance dont nous avons traité plus tôt. Au même titre que pour la planification, les principales raisons pour lesquelles le prédécesseur bloquerait le processus de manière souvent inconsciente découlerait de son incapacité à lâcher prise, à se détacher et à accepter de perdre le contrôle sur les décisions concernant son entreprise. Ainsi est-il permis de faire un lien entre les caractéristiques psychologiques et comportementales du prédécesseur et le transfert de ses besoins affectifs sur son entreprise et de supposer qu'un des obstacles majeurs à la planification et à l'achèvement de la succession découle de sa difficulté à lâcher prise.

3.2.2 Les recherches sur les facteurs de succès

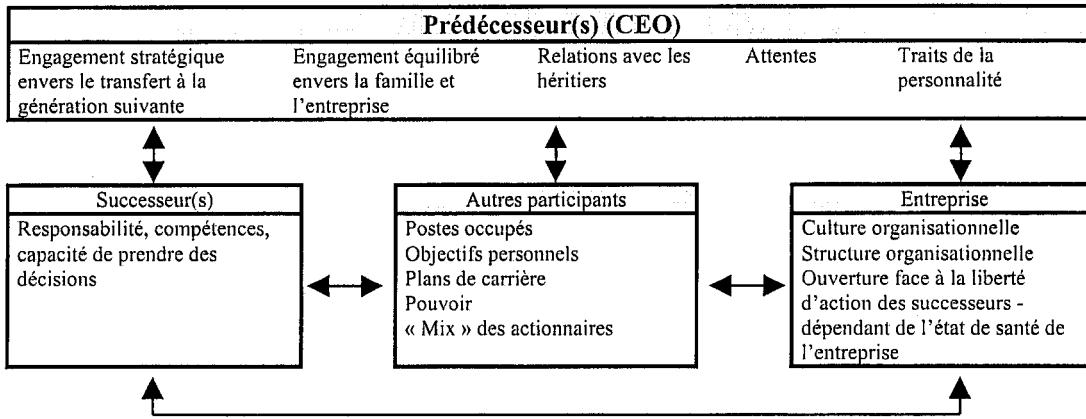
Dans la littérature consultée sur les facteurs de succès de la succession, la notion de succès en elle-même porte à confusion. Par exemple, alors que pour certains (Ambrose, 1983; Goldberg et Wooldridge, 1993), le succès signifie la transmission effective de l'entreprise à la génération suivante, d'autres le mesurent selon des critères associés à la performance de l'entreprise (Cunningham et Ho, 1994; Morris *et al.*, 1997) ou par l'existence de conflits entre les membres de la famille (Santiago, 2000; Clifford *et al.*, 1992). Du reste, à ce jour, les résultats de ces mêmes études semblent peu porteurs.

Dans le cas de ceux s'étant intéressés à la succession effective de l'entreprise, hormis que tous s'entendent sur le fait que le successeur doive acquérir de la crédibilité auprès des membres de l'organisation et des prédecesseurs (Ambrose, 1983; Barach *et al.*, 1988; Fiegener *et al.*, 1996; Goldberg et Wooldridge, 1993), ils ne s'entendent pas sur quand et comment celui-ci doit intégrer l'entreprise familiale. Pour Ambrose (1983) un des facteurs de succès découle de l'intégration rapide des enfants à des postes de responsabilités alors que pour Barach *et al.* (1988), cela dépendrait plutôt de l'expérience acquise par le successeur dans d'autres sphères d'activités, d'autres organisations avant d'intégrer officiellement l'entreprise familiale. À ce sujet, les résultats d'une enquête faite par Morris *et al.* (1996) auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprises familiales ayant réussi la succession montrent que dans leur cas, les successeurs étaient bien préparés, tant au niveau de leur formation académique qu'à celui de la diversité des expériences de travail acquises au sein de l'entreprise familiale. Le succès de l'intégration du successeur dépendrait donc d'un ensemble de facteurs beaucoup plus complexe que celui lié au moment de son intégration dans l'entreprise familiale.

Au reste, un des apports intéressant provenant des recherches portant sur les facteurs de succès de la succession est l'outil diagnostic élaboré par Barach et Ganitsky (1995) illustré à la figure 8 dans lequel sont rassemblés de manière interactive certains groupes de facteurs pouvant, selon les auteurs, assurer le succès du transfert de la direction en contexte d'entreprise familiale :

- a) *Liés au prédecesseur*: son engagement dans le transfert de l'entreprise à la génération suivante; son engagement équilibré envers la famille et l'entreprise; la qualité des relations interpersonnelles qu'il entretient avec les héritiers; ses attentes; et enfin ses traits de personnalité.

Figure 8
L'interaction des facteurs critiques sur la succession dans les entreprises familiales
de Barach et Ganitzky (1995)



- b) *Liés au successeur* : son degré de responsabilités; ses compétences; sa capacité à prendre des décisions; la qualité des relations qu'il entretient avec les autres; et son degré d'engagement envers l'entreprise familiale.
- c) *Liés aux autres groupes d'acteurs* : leurs objectifs de vies personnelles; leurs objectifs professionnels de même que leurs intérêts pour les postes clés au sein de l'organisation; et le « mix » des actionnaires.
- d) *Liés à l'entreprise* : la structure et la culture organisationnelle; la santé financière de l'entreprise et l'attrait pour les acheteurs potentiels.

Enfin, au même titre que pour la planification, il semble que le groupe de facteurs de succès le plus déterminant découle de la qualité de la relation existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise (Morris *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997). Toutefois, ayant principalement été mesuré par des variables telles la confiance, la communication, le partage des valeurs, l'affabilité, l'honnêteté et le respect mutuel, ce groupe de facteurs de succès si déterminant dans la compréhension de la dynamique des entreprises familiales étant difficilement mesurable, demeure facilement contestable.

3.2.3 Les recherches sur la perception du successeur

Les études faites sur la perception du successeur cherchent à comprendre l'intérêt des successeurs potentiels à intégrer l'entreprise familiale et à ce qu'ils ont ressenti lorsqu'ils ont mis leur projet à exécution. Ce sont les résultats de ces études qui révèlent que cela peut prendre entre deux et cinq années avant que les successeurs soient considérés crédibles par leurs pairs (Barach *et al.*, 1988). Se sentant observés, ils disent avoir très peu de place à l'erreur durant leur période d'intégration dans l'entreprise familiale, quel que soit leur poste.

Les résultats des études de Birley (1986) et de Stavrou (1999) faites auprès de futurs successeurs indiquent que le seul frein à leur décision d'intégrer définitivement l'entreprise familiale provient de leur besoin de prouver leur autonomie. Tous indiquent clairement que la décision d'intégrer l'entreprise familiale leur revient et qu'en aucun cas, ils ne subissent de pression de la part de leurs parents. La difficulté à lâcher prise des prédecesseurs ne serait pas non plus dissuasive. Au contraire. Plus il y aurait de résistance de la part du prédecesseur, plus le défi serait intéressant pour le successeur (Stavrou, 1999). Toutefois, une limite importante découlant de l'échantillon exige de la prudence dans l'interprétation de ces mêmes résultats. Alors que les deux chercheuses ont fait leur enquête auprès d'étudiants universitaires considérés comme futurs héritiers n'ayant pas encore intégré l'entreprise familiale à titre de successeur officiel, lorsque ceux-ci sont comparés aux résultats de l'enquête faite par Morris *et al.* (1996) auprès d'entreprises où les successeurs sont en place, le portrait diffère dans la mesure où 61 % des répondants disent avoir été explicitement encouragés par leurs prédecesseurs à prendre la relève.

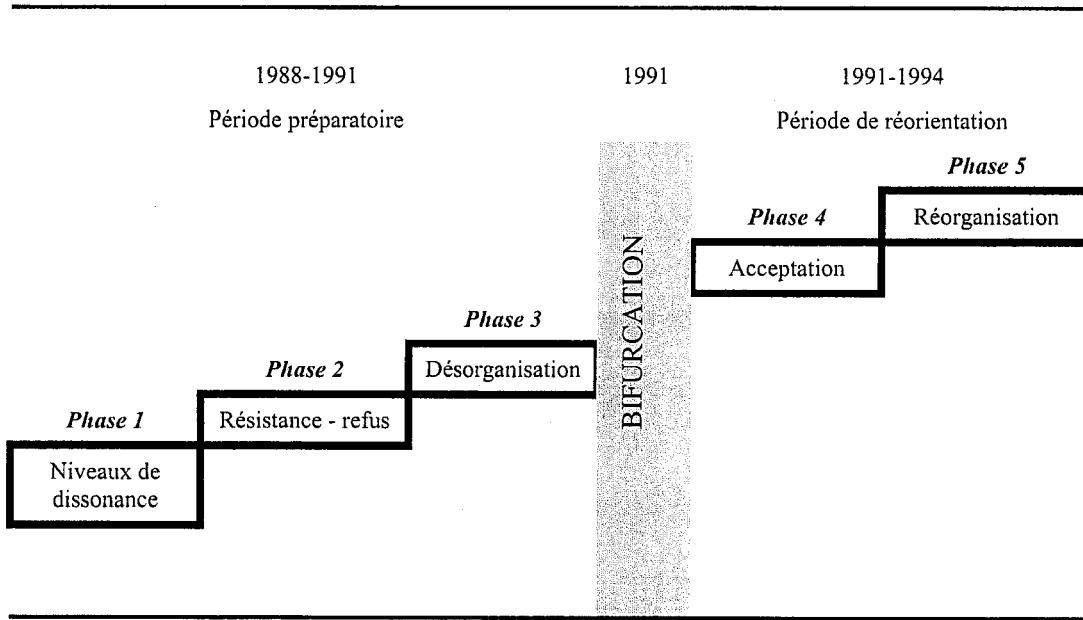
3.2.4 Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession

Prenant essence dans la volonté de comprendre la nature des conflits pouvant exister en contexte d'entreprise familiale, les recherches sur les aspects psychologiques de la succession se préoccupent principalement des acteurs, des relations interpersonnelles existant entre les prédécesseurs et les successeurs et de la dynamique familiale. Parmi les principaux apports en découlant, nous ne pouvons passer sous silence les résultats des recherches de Davis et Tagiuri (1989) et de Dumas (1989). Inspirés des modèles de cycles de vie des individus, les résultats de la recherche de Davis et Tagiuri (1989), faite auprès de 89 couples de pères et de fils travaillant ensemble, montrent que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils est âgé entre 23 et 33 ans et problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre 34 et 40 ans. Les résultats de cette recherche révèlent aussi que les pères ont souvent tendance à évaluer la relation moins sévèrement que leurs fils. Alors que les pères disent s'être entendus rapidement avec leurs fils, ces derniers soutiennent avoir vécu une relation ambiguë avec leurs pères pendant plusieurs années.

Quant aux résultats de la recherche de Dumas (1989) obtenus par le biais d'entrevues faites avec 20 filles, 15 pères et cinq mères provenant de 18 entreprises familiales, ils montrent combien la relation peut être différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille. Par exemple, au même titre que peu de fondateurs entrevoient la possibilité de laisser un poste de décision à leurs filles, celles-ci ne s'apprécient pas à leur juste valeur dans leurs nouvelles responsabilités. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions par accident, elles ont tendance à vouloir protéger leurs pères. Voilà pourquoi elles disent être confrontées à des problèmes relationnels avec les bras-droits de leurs pères et avec leurs mères pour qui elles sont susceptibles de prendre la place.

Parmi les recherches répertoriées portant sur les aspects psychologiques de la succession, nous devons souligner le travail de Pailot (1999; 2000). Fortement inspiré du modèle de processus de deuil freudien, c'est à la suite d'une étude de cas unique faite en profondeur que l'auteur propose le modèle de processus de séparation illustré à la figure 9 pour expliquer la démarche psychologique de l'entrepreneur devant se séparer de l'entreprise dont il a été la tête dirigeante durant plusieurs années. Difficilement généralisable, le modèle présenté par l'auteur indique toutefois combien il peut être long pour un entrepreneur de se séparer de son entreprise. Dans le cas à l'étude, il aura fallu quatre années ponctuées de questionnements, de doutes, de résistance et de désorganisation avant de voir apparaître une attitude plus positive face au changement inévitable auquel l'entrepreneur doit faire face.

Figure 9
Le processus de séparation de l'entrepreneur avec son entreprise (Pailot, 2000)



En dernier lieu, d'autres études permettent l'intégration de notions incontournables dans la compréhension du processus de la succession des entreprises familiales. Entre autres, ayant pour principal objectif de présenter un

cadre d'analyse facilitant la compréhension de la dynamique existant parmi tous les membres de la fratrie, Friedman (1991) souligne la portée de la responsabilité des parents dans la qualité de la relation pouvant exister parmi ceux-ci. Pour l'auteur, malgré eux, les parents comparent leurs enfants au même titre qu'ils leurs inculquent leurs modèles d'équité ou de résolution de conflits, lesquels par la force des choses, seront souvent transposés en contexte d'entreprise. Pour sa part, à la suite d'une étude de cas longitudinale faite auprès de trois entreprises familiales, Dunn (1999) montre comment, au travers les générations, les relations triangulaires existant entre les membres de la famille de même que certains patterns de comportements familiaux sont inévitablement transposés en contexte organisationnel, et cela bien indépendamment de la génération en cause.

3.2.5 Les recherches sur le processus de la succession : une réflexion d'ensemble

Conscients de l'importance des enjeux liés à la pérennité des entreprises familiales, la succession suscite depuis maintenant plus d'un demi-siècle de l'intérêt parmi une population de chercheurs provenant de diverses disciplines (Aronoff et Ward, 1995; Bird, Welsch, Astrachan et Pistru, 2002; Dyer et Sanchez, 1998). Cet engouement pour la problématique a principalement permis l'acquisition de certaines connaissances nous permettant, au moment de la rédaction de ce texte, de comprendre combien la succession est essentiellement un processus dynamique comportant quatre principales phases durant lesquelles les rôles et les fonctions du prédécesseur et du successeur évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer la gestion et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Handler, 1990; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978; Peiser et Wooten, 1983).

Profondément liées aux caractéristiques de l'individu, ce sont, entre autres, le degré d'attachement à l'entreprise et la mise au jour des peurs suscitées par le processus de désengagement du prédécesseur qui sont parmi les problématiques considérées les plus dommageables dans la littérature consultée (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Davis et Harveston, 1999; Handler et Kram, 1988; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Peay et Dyer, 1989; Rubenson et Gupta, 1996) au même titre que c'est l'ensemble des caractéristiques liées à la qualité de la relation existant parmi tous les membres de la famille qui serait le plus susceptible de faciliter le passage générationnel (Davis et Harveston, 1998; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997).

Préoccupés par l'importance de l'impact de la qualité de la relation interpersonnelle existant entre le prédécesseur et le successeur, les chercheurs se sont surtout intéressés aux deux phases durant lesquelles ceux-ci interagissent dans l'entreprise, soit celles de l'intégration et du règne-conjoint. Bien que cela ait permis un avancement certain des connaissances, il faut par ailleurs en admettre les limites. Par exemple, dans l'ensemble du processus de la succession, n'ayant pas encore suscité beaucoup d'intérêt parmi la population de chercheurs, la phase du désengagement demeure peu définie. En vérité, à la suite des recherches empiriques existantes, la seule compréhension que nous en ayons se résume par le retrait complet du prédécesseur des opérations de son entreprise alors qu'il en laisse assumer la direction par son successeur (Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Handler, 1990; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978).

Pourtant, certains résultats d'études montrent que celui-ci ne se retire vraisemblablement jamais tout à fait des activités ou des décisions stratégiques de son organisation cela même lorsque son successeur est reconnu comme celui

détenant pouvoir et autorité par l'ensemble de la population (Barnes et Hershon, 1976; Birley *et al.*, 1999; Davis et Harveston, 1999; Handler, 1989; Handler, 1990; Hugron, 1992; Hunt et Handler, 1999; Morris *et al.*, 1996). Par exemple, dans le cas d'une entreprise officiellement transférée et dirigée par la nouvelle génération, le prédécesseur peut très bien occuper le poste de président du conseil d'administration demeurant ainsi responsable d'approuver les budgets de capitalisation, de surveiller le niveau d'endettement ou de donner son avis sur les transactions extraordinaires mettant en jeu le bien-être de l'organisation et, par voie de conséquence, celui du patrimoine familial (Aronoff et Ward, 1992b; Borden, 2000; Handler, 1989; Handler, 1990; Hugron, 1992; Hunt et Handler, 1999; Lynch, 2001; Mennen et Smith, 1998).

Les modèles existants sur le processus de la succession présument que les rôles les plus déterminants devant être assumés par le prédécesseur lors de la période cruciale du transfert générationnel sont ceux de superviseur durant la phase du règne-conjoint et de consultant durant la phase du désengagement ce qui selon Dyck, Mauws, Starke et Mischke (2002) demeure assez limité relativement à notre compréhension générale du phénomène. En fait, bien que le modèle de Handler (1990) comporte différents rôles pour chacun des protagonistes, personne ne s'y est encore intéressé de manière spécifique, cela même si, comme nous venons de le constater, les rôles de ceux-ci peuvent être beaucoup plus complexes que ce que nous en comprenons. Pour le prédécesseur, amorcer et assumer son retrait des affaires courantes de l'entreprise dont il a été le principal maître d'œuvre comporte des défis de taille, dont le principal est certainement celui de passer les rênes de son entreprise à son successeur tout en faisant face à de nouvelles réalités touchant à la fois sa vie personnelle, sa vie familiale, sa vie professionnelle et sa vie sociale.

Qu'il s'agisse des activités de planification ou du processus de la succession en tant que tel, les résultats des études empiriques convergent. La continuité des

entreprises familiales dépend en grande partie de la volonté et de la capacité du prédécesseur à mettre en place sa relève et à se désengager des affaires courantes d'une entreprise qu'il a dirigée de main de maître durant plusieurs années (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Christensen, 1979; Hunt et Handler, 1990; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Peay et Dyer, 1983; Pailot, 1999; Pailot, 2000). Or, toute une génération d'hommes et de femmes d'affaires, ayant émergé vers les années 1960 (Allouche et Amann, 1998; Julien et Marchesnay, 1996; Julien, 2000) est aujourd'hui confrontée à cette problématique. Seraient-ils voués à l'échec? Bien sûr que non, puisque au moins le tiers d'entre eux réussissent le passage considéré le plus difficile, celui de la première à la deuxième génération (Aronoff, 2001; Barach *et al.*, 1988; Hugron, 1993c). Nous devons donc nous rendre à l'évidence : alors que certains prédécesseurs réussissent ce qui semble si difficile pour d'autres (Sonnenfeld, 1988), nous devons admettre ne pas encore comprendre en profondeur « comment, dans le cas d'entreprises familiales réussissant le passage de la première à la deuxième génération, les prédécesseurs se désengagent de leur entreprise ».

4 LE PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Selon une enquête faite auprès de 150 prétraités, au moins les deux tiers voient la retraite sous un angle négatif (Forteza et Prieto, 1994). Pourquoi? La raison en est fort simple. La plupart croient que prendre leur retraite les mènera vers une vie « ennuyante pour mourir » durant laquelle ils n'auront plus la chance ni de se réaliser ni de se faire reconnaître. Pourtant, bien que la retraite en tant que telle soit rarement traitée en contexte d'entreprise familiale, la question de recherche nous intéressant nous ramène directement aux concepts y étant liés.

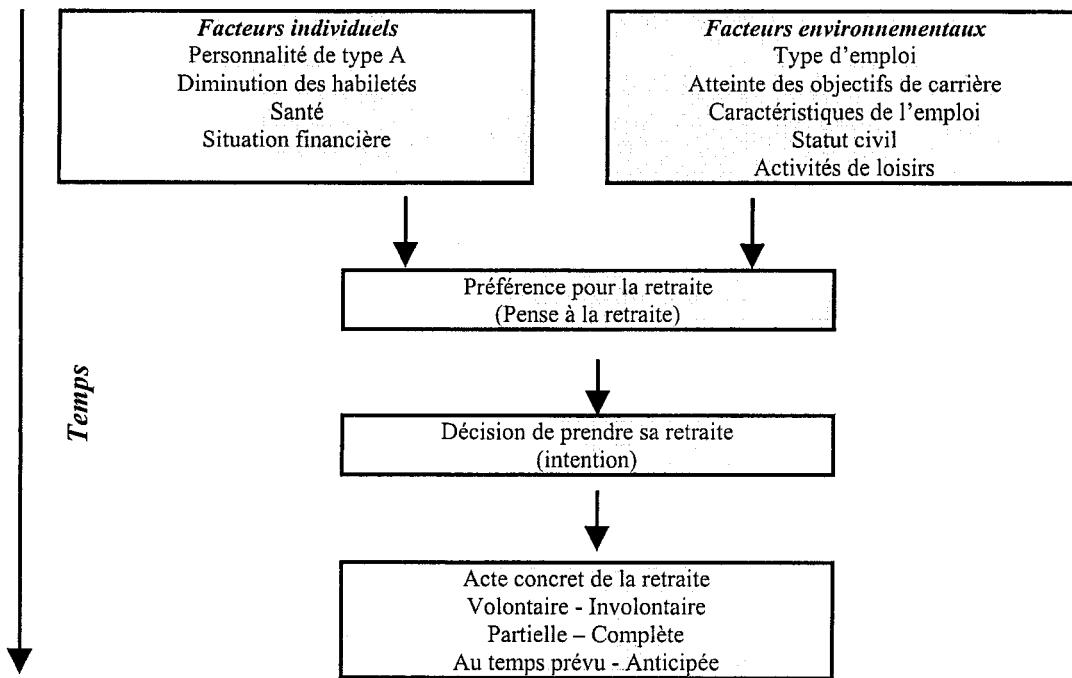
4.1 Les recherches sur la retraite

Lors d'une révision de la littérature concernant les travailleurs âgés de plus de 40 ans, Hansson, DeKoekkoek, Neece et Patterson, (1997) indiquent que les études sur la retraite peuvent être divisées en trois principaux thèmes, à savoir la structure de décision de la retraite; les facteurs d'influence sur la décision de prendre sa retraite; et enfin les effets de la retraite. Ainsi, nous pouvons comprendre qu'il existe deux principales perspectives dans la manière d'aborder la problématique de la retraite en général, c'est-à-dire comprendre le processus de décision qui mène à la retraite qu'elle soit anticipée ou non et comprendre le processus de la retraite et ses conséquences.

4.1.1 *La retraite vue comme un processus de décision*

C'est à la suite d'une revue de la littérature que Beehr (1986) a développé un modèle de processus de décision de la retraite. Pour l'auteur, il s'agit d'un processus débutant à partir du moment où l'individu commence à penser à la retraite et se terminant quand il la prend. Ainsi, comme l'illustre la figure 10 prendre sa retraite découle d'un long processus de décision individuelle menant vers un acte concret pouvant prendre plusieurs formes, à savoir que la retraite peut être volontaire ou involontaire, partielle ou complète ou prise au moment prévu ou anticipée. Beehr (1986) mentionne deux groupes de facteurs pouvant influencer la décision, soit les facteurs individuels et les facteurs environnementaux. Le premier répertorie des variables liées aux traits de la personnalité, à la santé et à la situation financière tandis que le second inclut celles liées à la carrière, aux caractéristiques de l'emploi, au statut civil et aux activités de loisirs auxquelles s'adonne le futur retraité.

Figure 10
Le modèle du processus de décision de la retraite de Beehr (1986)



Le modèle de processus de décision de Beehr (1986) comporte certaines lacunes dont nous devons tenir compte. Bien que l'auteur parle de continuum, celui-ci est linéaire dans la mesure où il suppose qu'à partir d'un temps donné, pour des raisons personnelles ou environnementales, l'individu prend une décision dans un ordre séquentiel, cela sans qu'on y mentionne de période de transition, de période de remise en question, de période de doute alors que, comme le décrit Ebaugh (1988), tous ces éléments sont interactifs, évolutifs et nécessaires dans un tel processus décisionnel. En outre, le modèle de Beehr (1986) suppose qu'il s'agit d'une décision individuelle alors que, comme Henkens (1999) et Smith et Moen (1998) le soulignent, il peut s'agir d'une décision impliquant différentes catégories d'acteurs, dont le conjoint.

Intrigué par les facteurs pouvant influencer la décision de certains individus à prendre une retraite anticipée, Feldman (1994) propose le modèle de processus de

décision illustré à la figure 11 dans lequel il inclut d'autres groupes de facteurs dont n'avait pas traité Beehr (1986) tels l'historique professionnelle, le statut civil, le statut démographique, l'état de santé, les attitudes envers la retraite et envers le travail. Les facteurs de cheminement de carrière ont aussi une influence sur la décision. L'individu, avec l'âge, peut voir diminuer sa performance ou peut travailler dans une entreprise prônant des modes de gestion adaptés ou non aux personnes prenant de l'âge. Finalement, pour l'auteur, la décision de prendre une

Figure 11
Les facteurs pouvant influencer la décision de la retraite anticipée
de Feldman (1994)

<i>Differences individuelles</i>	<i>Cheminement de carrière</i>	<i>Facteurs Organisationnels</i>	<i>Environnement externe</i>
Historique de travail Nombre d'années de service continu Nombre d'emplois (mises à pied) Âge	Diminution de la performance due à l'âge Physique Intellectuelle Sociale <i>Discrimination pour les travailleurs âgés</i>	Récompenses financières Salaire courant Régime de retraite <i>Programmes de préparation à la retraite anticipée</i>	Degré d'incertitude provenant de l'environnement macro économique Sécurité sociale Éligibilité Lois sur les taxes
Statut civil Marié Conjoint sur le marché du travail Revenu du conjoint	Retraite volontaire vs involontaire Opportunités pour un travail autonome ou un travail à temps partiel dans l'industrie	Degré de flexibilité dans la gestion des travailleurs âgés	Croissance économique Inflation
Statut démographique Sexe, race	Secteur d'activité Manufacturier vs service Grandes vs petites entreprises Secteur en croissance vs en déclin Présence d'un syndicat		Programmes gouvernementaux pour assister les travailleurs âgés
État de santé Maladies physiques importantes Maladies psychosomatiques Invalidités			
Attitudes envers le travail Identification de soi Identification à l'entreprise Identification professionnelle	Secteur d'emploi primaire vs secondaire		
Attitudes envers la retraite Certitude d'un plan Capacité de lâcher prise			

retraite anticipée est aussi influencée par la présence de programmes de préparation à la retraite ou de programmes de gestion du personnel adéquats de même qu'elle peut l'être par des programmes de soutien provenant des gouvernements ou de la société en général.

Selon les résultats d'une étude menée par Beehr, Glazer, Neilson et Farmer (2000), d'autres facteurs liés à l'emploi et à l'environnement organisationnel auraient une influence sur l'âge attendu de la retraite. Ce sont, entre autres, les habiletés requises pour l'emploi, la signification de la tâche, la qualité des relations avec les confrères de travail et la possibilité de s'engager dans d'autres activités d'emplois après la retraite. Pour leur part, les résultats de l'étude de Weckerle et Shultz (1999) montrent que les récompenses financières anticipées et la flexibilité d'emploi sont deux facteurs qui pourraient avoir une influence significative sur la décision de prendre une retraite anticipée alors que Henkens (1999) et Smith et Moen (1998) élargissent l'analyse du processus de décision en incluant l'influence du soutien du conjoint sur cette même intention.

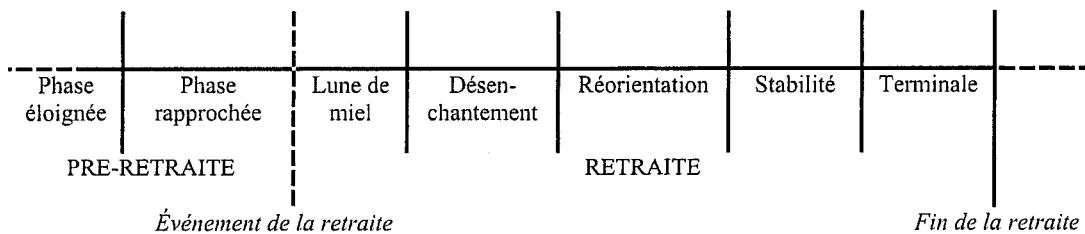
Dans le contexte nous intéressant, la littérature consultée sur la retraite vue comme un processus de décision (Adams, 1999; Beehr, 1986; Beehr *et al.*, 2000; Feldman, 1994; Henkens, 1999; Shultz, Morton et Weckerle, 1998; Smith et Moen, 1998; Weckerle et Shultz, 1999) permet de comprendre combien, pour le prédécesseur, se désengager des affaires courantes de son entreprise découle d'un processus de décision évolutif et dynamique impliquant à la fois l'individu, la famille, l'organisation et l'environnement externe et que chacun, à sa manière, peut être une source de résistance à la planification de la succession et/ou à l'intention du prédécesseur à se désengager définitivement. En définitive, au même titre que tout retraité, nous pouvons supposer qu'à partir du moment où le prédécesseur a l'intention de se désengager des affaires courantes de son entreprise, il posera les gestes nécessaires pour mettre en place les mécanismes lui permettant d'atteindre ses nouveaux objectifs de vie (Bird, 1988; Frese, VanGelder en Ombach, 2000).

4.1.2 La retraite vue comme un processus

Pour Atchley (1976), il existerait trois principales perspectives pouvant être rattachées au concept de la retraite, soit la retraite vue comme un événement en soi, la retraite vue comme une période du cycle de vie personnelle, familiale ou professionnelle et la retraite vue comme un rôle social. Selon la première perspective, la retraite est considérée comme un événement précis déterminant la fin de la vie active professionnelle d'un individu. Pris sous cet angle, au même titre que le mariage ou la fin des études, la retraite correspond à un passage souvent souligné par une cérémonie, dépendant des habitudes de chacun. Dans le second cas, la retraite fait partie du cours normal de la vie de l'individu au même titre que de celui de la famille ou du cheminement de carrière. Pour chacune des dimensions, il y a des points culminants directement liés à l'âge de l'individu qu'il s'agisse de son cycle de vie individuelle, de son cheminement de carrière ou du cycle de vie de sa famille. On détermine à 45 ans l'âge où l'individu débute la phase du mitan de la vie, celui où il atteint son plafond de carrière et où, les enfants quittant le nid familial, il voit sa vie de famille changer.

De la même manière, toujours selon ces modèles, c'est à 65 ans que l'individu débute la phase de la vieillesse, qu'il prend sa retraite et que son rôle familial commence à s'inverser dans la mesure où il dépendra de plus en plus de ses enfants, cela sous différentes conditions (Carter et McGoldrick, 1988). Dans un troisième ordre d'idées, le retraité étant le premier responsable de sa vie, être retraité est considéré comme un rôle social (Atchley, 1976). À la suite d'une révision exhaustive de la littérature sur le sujet, c'est donc dans une perspective intégrant les trois dimensions dont nous venons brièvement de traiter que Atchley (1976) a développé le modèle de processus de la retraite illustré à la figure 12 lequel débute à partir du moment où le futur retraité commence à penser à sa retraite et se termine lorsque celui-ci ne peut plus subvenir à ses besoins.

Figure 12
Le modèle du processus de la retraite de Atchley (1976)



La première phase, celle de la phase éloignée, est en fait la période durant laquelle l'individu se fait une idée de manière générale de ce que pourrait être la retraite. Il s'agit, selon Atchley (1976), d'une période de socialisation où la retraite est considérée comme une étape de vie normale. C'est à la seconde phase que l'individu prend vraiment conscience de l'approche de la retraite. Pour Atchley (1976), se rapprochant d'une nouvelle étape incontournable de sa vie, c'est alors que le futur retraité est invité à participer à un programme de préparation à la retraite et à jouer de nouveaux rôles en s'impliquant activement dans la mise en place de sa relève ou en occupant un poste moins exigeant au sein de son entreprise. Outre le fait que nous comprenons que des variables telles l'âge, la santé, les ressources financières et la diversité des centres d'intérêts favorisent la concrétisation du projet de retraite (Adams, 1999; Beehr, 1986; Hansson *et al.*, 1997; Weckerle et Schultz, 1999), selon Atchley (1976), c'est aussi durant cette phase que le futur retraité peut démontrer une attitude négative envers cette prochaine étape de vie de plus en plus incontournable. Il s'agit donc d'une période d'insécurité durant laquelle on suppose que ceux s'y préparant, à la fois physiquement et psychologiquement, démontrent moins de résistance, donc une attitude plus positive face à la retraite (Lindbo et Schultz, 1998; Mutran, Reitzes et Fernandez, 1997).

La prochaine étape du processus se démarque par le passage effectif à la retraite (Atchley, 1976; Gall, Evans et Howard, 1997). Ayant enfin l'impression de pouvoir vaquer à toutes les activités mises de côté depuis longtemps, le nouveau

retraité vit alors une période euphorique. Néanmoins, pour plusieurs, désenchanter est une question de temps. Caractérisée par un sentiment d'inutilité et de vide, celui s'étant beaucoup investi dans sa carrière a plus de chances de voir cette période arriver rapidement que celui qui attendait impatiemment le jour de sa retraite (Atchley, 1976; Gall *et al.*, 1997). À cet effet, les résultats de l'étude de Gall *et al.* (1997) montrent effectivement qu'après une certaine période de temps, il y a, pour plusieurs, une diminution du degré de satisfaction face à la retraite surtout en ce qui concerne la qualité des relations interpersonnelles et l'état de santé. Pour finir, les trois dernières phases, soit celles de réorientation, de stabilité et terminale, doivent être considérées imbriquées et complémentaires. Dans les faits, à partir du moment où le retraité se prend en main, il a plus de chances de trouver l'équilibre nécessaire à sa nouvelle vie. Ces trois dernières phases sont caractérisées par une nouvelle routine dans les occupations du retraité, qu'il s'agisse de loisirs, d'activités sociales ou personnelles. C'est aussi durant cette période qu'apparaissent certaines incapacités physiques qui, sans doute, ont des conséquences sur les activités du retraité.

Bien que tous s'entendent sur le fait que la retraite soit un processus débutant avant l'événement en soi et se terminant après que l'individu ait quitté son emploi (Adams, 1999; Atchley, 1976; Beehr, 1986; Beehr *et al.*, 2000; Feldman, 1994; Henretta, 1997; Gall *et al.*, 1997; Shultz *et al.*, 1998), certains révèlent l'existence d'une période transitoire durant laquelle le futur retraité peut avoir différentes occupations professionnelles sans qu'il ne s'y investisse de la même manière (Elder et Pavalko, 1993; Feldman, 1994; Hayward, Friedman et Chen, 1998; Henretta, 1997; Lindbo et Schultz, 1998; Quinn et Kozy, 1996; Smith et Moen, 1998; Taylor et Cook, 1995; Weckerle et Shultz, 1999). À cet effet, les résultats d'une étude menée par Elder et Pavalko (1993) révèlent combien les « patterns » de transition à la retraite peuvent être influencés par le type de profession. Plus les futurs retraités étaient des professionnels, plus ils demeuraient actifs durant leur période transitoire. Transposé dans le contexte nous intéressant, ce

dernier constat laisse déjà supposer dans quelle mesure les prédecesseurs, fortement attachés à leurs activités d'affaires, sont susceptibles de vivre une période transitoire des plus actives.

Une des principales limites devant être soulignée à l'égard des modèles proposés sur le processus de décision et sur le processus de la retraite découle des critères associés à la retraite en elle-même. En effet, bien que ceux présentés aient été vérifiés empiriquement à plusieurs reprises, la plupart prennent pour acquis que la retraite s'adresse aux individus de 60 ans et plus ayant droit à un régime de pension agréé ce qui, en 1998, ne correspondait qu'à 32,9 % de la population active des Canadiens (Statistique Canada). Du reste, parmi les auteurs consultés s'étant intéressés à l'étude du phénomène de la retraite, aucun ne s'est arrêté de manière spécifique à une population d'individus ayant fondé ou démarré leurs entreprises ou à une population de travailleurs autonomes. Par exemple, bien que les résultats d'une étude menée par Ekerdt et DeViney (1993) révèlent que l'intérêt des individus pour leurs activités professionnelles diminue au fur et à mesure que la retraite approche, ceux-ci peuvent difficilement être transposés dans le problème nous intéressant puisque, par souci d'homogénéité, les auteurs ont délibérément exclu les travailleurs autonomes de l'analyse sous prétexte qu'ils ont un degré d'attachement pour leur emploi différent de celui d'une population normale de travailleurs.

Par ailleurs, dans la problématique nous intéressant, bien que l'on puisse comprendre qu'un des facteurs importants pouvant influencer la décision de se désengager réside dans les ressources financières auxquelles les futurs retraités ont accès (Aronoff et Ward, 1992b; Hayward *et al.*, 1998; Feldman, 1994), la transposition des résultats obtenus dans les recherches existantes sur la retraite exige de la prudence. Dans le cas d'entreprises familiales passant à la seconde génération, il s'agit, en grande partie, d'une population d'entrepreneurs (Allouche et Amann, 1998; Julien et Marchesnay, 1996; Julien, 2000) qui, généralement motivés

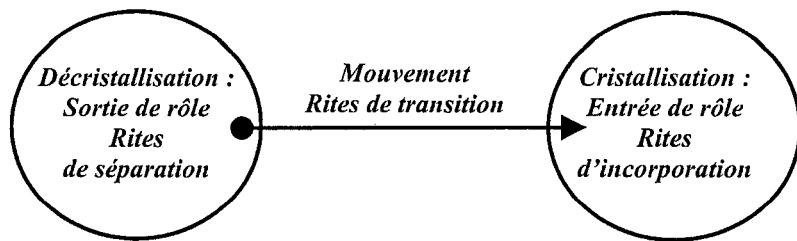
par des besoins d'autonomie et d'accomplissement, ont choisi de démarrer leur entreprise, d'être leur propre patron et d'assurer eux-mêmes leur avenir (Blawatt, 1995; Gasse, 1985; Kets de Vries, 1977). Ayant appris à subvenir à leurs besoins et à ceux des membres de leurs familles principalement par l'entremise de leurs activités d'affaires, ils auraient fortement tendance à se fier à ces mêmes sources de revenus après s'être désengagés de leur entreprise (Maynard, 2000; Potts, Schoen, Loeb et Hulme, 2001a). De plus, pour la plupart, maintenir le niveau de qualité de vie atteint grâce à leurs activités d'affaires demeure leur principale préoccupation lorsqu'ils pensent à leur retraite (Potts, Schoen, Loeb et Hulme, 2001b). C'est donc dire l'importance que ceux-ci accordent tout au long de leur vie aux revenus générés par l'entreprise qu'ils ont dirigée avec succès durant plusieurs années, cela même lorsqu'ils se désengagent.

Les chercheurs s'intéressant au phénomène de la retraite proviennent de plusieurs disciplines liées à la sociologie, à la psychologie, à la gérontologie, au développement et au cheminement de carrière, au comportement des individus dans les organisations et à la santé. Ayant abordé la problématique sous différentes perspectives, à ce jour, les résultats de ces multiples recherches empiriques nous aident à comprendre dans quelle mesure la retraite peut être vue comme un processus ponctué de périodes réflexives et transitoires impliquant diverses catégories d'acteurs (Feldman, 1994; Henkens, 1999; Smith et Moen, 1998) durant lequel le principal intéressé se désengage physiquement et psychologiquement du rôle auquel il s'est longtemps identifié (Adams, 1999; Atchley, 1976; Beehr *et al.*, 2000; Ekerdt et DeViney, 1993; Henkens, 1999; Henretta, 1997; Lindbo et Schultz, 1998; Quinn et Kozy, 1996; Shultz *et al.*, 1998; Weckerle et Schultz, 1999) en même temps qu'il en apprivoise de nouveaux tant dans sa vie personnelle, professionnelle, familiale que sociale (Atchley, 1976; Elder et Pavalko, 1993; Feldman, 1994; Hayward *et al.*, 1998; Henretta, 1997; Lindbo et Schultz, 1998; Quinn et Kozy, 1996; Smith et Moen, 1998; Taylor et Cook, 1995; Weckerle et Shultz, 1999).

4.2 Le processus de transition de rôle

C'est à la suite d'une revue exhaustive de la littérature portant sur la théorie des rôles, sur l'identité sociale, sur la transition de rôle, sur les dynamiques de sortie de rôle et d'entrée de rôle que Ashforth (2001) propose le modèle illustré à la figure 13 pour décrire l'ensemble du processus de transition de rôle en contexte organisationnel. Prenant fondamentalement essence dans la théorie du changement de Lewin (Ott, 1989), le modèle de base que propose Ashforth (2001) est composé de deux principales phases. La première, celle de décristallisation, est l'étape pendant laquelle l'individu est appelé à se départir de son rôle et à passer au travers certains rites de séparation tandis que la seconde, celle de cristallisation est la phase durant laquelle il s'en approprie un nouveau plus précisément par le biais de rites d'incorporation. Pour terminer, bien que les frontières existant entre les deux phases du processus de transition soient difficilement palpables, celles-ci sont théoriquement liées par une période dite de mouvement pendant laquelle le protagoniste est amené à vivre certains rites de transition, lui assurant ainsi un passage plus harmonieux.

Figure 13
Le processus de transition de rôle de Ashforth (2001)

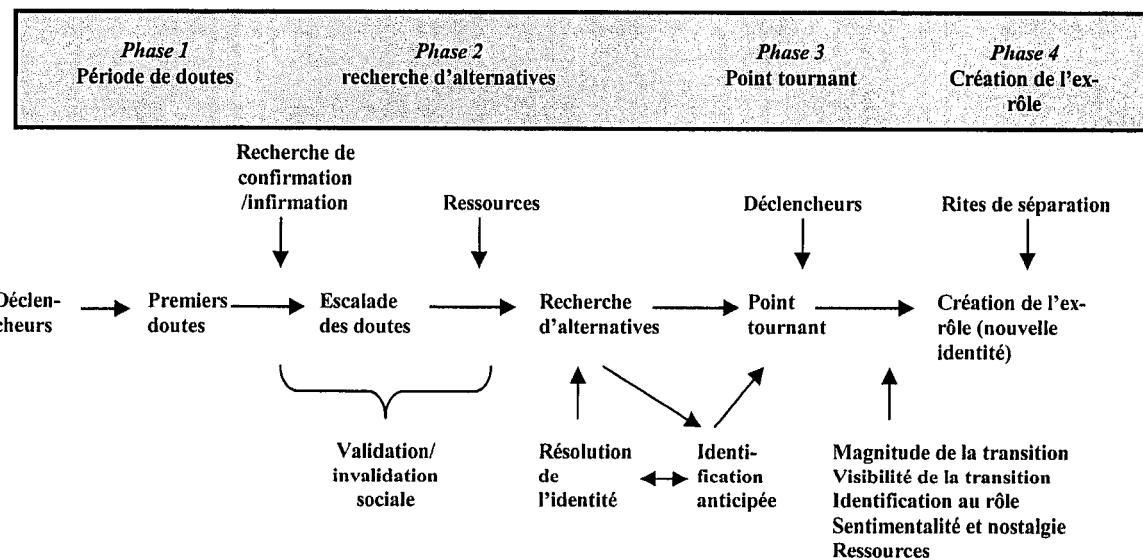


En outre, le modèle de processus de transition de rôle proposé par Ashforth (2001) est beaucoup plus complexe qu'il ne paraît à première vue. Par

exemple, comme l'illustre la figure 14, fortement calquée sur le modèle de processus de sortie de rôle élaboré par Ebaugh (1988) à la suite d'entrevues faites auprès de plus de 150 individus provenant de tous les milieux, à elle seule, la phase de sortie de rôle comporte quatre principales étapes, à savoir la période de doutes, la recherche d'alternatives, le point tournant et la création de l'ex-rôle.

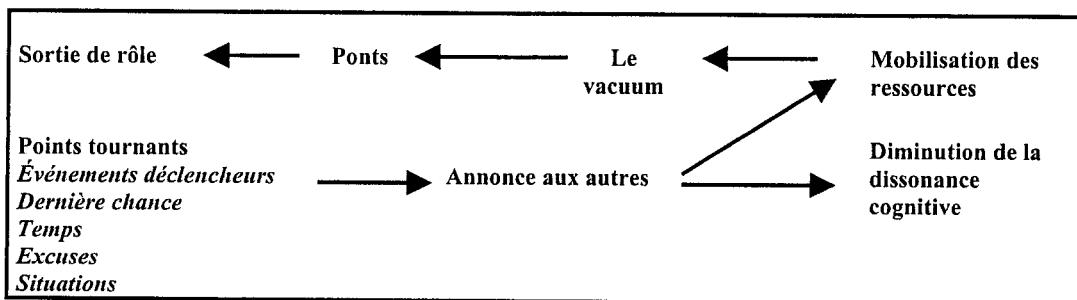
Pour Ebaugh (1988), le processus de sortie de rôle débute par une période de remise en question ordinairement provoquée par certaines insatisfactions ou déceptions ressenties par l'individu dans son rôle. Caractérisée par une présence constante d'évaluation et de réévaluation du rôle et par une recherche inconsciente de l'autorisation d'autrui, cette première phase est souvent initiée par des événements déclencheurs assez importants pour mettre en doute le degré de satisfaction de l'individu face au rôle qu'il occupe depuis un certain temps. Cette phase est suivie d'une période où l'individu est à la recherche d'alternatives. Il

Figure 14
Le modèle intégré du processus de sortie de rôle de Ashforth (2001)



identifie de nouveaux rôles et cherche à s'y reconnaître. Il dresse la liste des « pour » et des « contre » et compare. Il s'agit donc d'une démarche de socialisation avec le nouveau rôle qui l'attend. La troisième phase est, pour Ebaugh (1988), considérée comme le point tournant du processus de sortie de rôle. En fait, c'est durant cette période qu'apparaissent d'autres événements déclencheurs et que des gestes concrets sont posés en conséquence. Ces gestes sont souvent accompagnés d'une annonce officielle du retrait et d'une diminution de la dissonance cognitive chez l'individu. Comme l'indique la figure 15, cette phase est ponctuée de moments où l'individu évacue ses frustrations et d'autres moments où il assume certaines transitions.

Figure 15
Le point tournant : Phase 3 du modèle de Ebaugh (1988)



Finalement, c'est à la dernière phase du processus de sortie de rôle de Ebaugh (1988) et de Ashforth (2001) que l'individu, par l'entremise de rites de séparation, fait le deuil de certains comportements associés à son ancien rôle et qu'il en assimile d'autres à son nouveau tout en y intégrant certains des comportements appris faisant partie intégrante de sa personnalité et dont il ne pourra se départir, donc qu'il crée son ex-rôle.

Selon Ashforth (2001), quiconque est appelé à assumer un nouveau rôle vit, à l'entrée, un état de choc, dont le plus significatif provient d'une prise de conscience rapide de la teneur illusoire du portrait qu'il s'en était fait avant même de l'assumer. Ne pouvant s'identifier ni à son ancien rôle, ni à son nouveau, l'individu se trouve

dans un état d'esprit ambigu provoqué par l'absence des repères nécessaires à son équilibre (Ashforth, 2001; Houde, 1995). En contexte organisationnel, c'est alors que certains rites d'incorporation ont leur place. Ayant pour objectif de sanctionner le passage définitif, il peut s'agir de cérémonies officielles ou de rites de nature plus discrète. Tout dépend de l'organisation et de ses membres et surtout de la nature du nouveau rôle devant être assumé par l'individu. Pour finir, le processus peut être considéré bouclé lorsque l'individu se prend en main et adopte de nouvelles routines, de nouvelles habitudes de vie dans lesquelles, y ayant trouvé un sens, il se sent confortable et reconnu à juste titre par son entourage immédiat (Ashforth, 2001).

Parmi les éléments à considérer dans la compréhension du processus de transition de rôle, Ashforth (2001) insiste sur certains groupes de facteurs pouvant avoir un impact sur son déroulement. Il s'agit, notamment, du degré de contraste perçu entre les rôles assumés avant et après la période transitoire; de l'importance accordée à l'image sociale liée au rôle; du choix volontaire ou involontaire de changer de rôle; du nombre de personnes changeant de rôle en même temps, l'autorisant ainsi à s'identifier à un groupe et avoir des références; de la durée de la période transitoire puisque plus elle est longue, plus le changement de rôle a des chances d'avoir des effets positifs sur l'individu; et finalement de l'importance accordée par autrui au rôle assumé par l'individu.

En ce qui nous concerne, les modèles de processus de la retraite de Atchley (1976), de sortie de rôle de Ebaugh (1988) et de transition de rôle de Ashforth (2001) permettent de comprendre combien pour le prédécesseur se désengager relève d'un long processus de réflexion, d'évaluation, d'auto-évaluation de son rôle de même que d'une quête interactive d'un ou de plusieurs nouveaux rôles pouvant lui paraître plus satisfaisants, cela bien entendu à la condition que les autres l'appuient dans sa démarche. Assurer le transfert générationnel oblige donc le prédécesseur à traverser différentes étapes l'aïdant à se défaire de son ancien rôle

en même temps qu'il s'en approprie de nouveaux. Néanmoins, bien que se désengager prenne l'allure d'une démarche parfois déroutante, se trouver de nouveaux intérêts, d'autres ports d'attache fait partie du cours prédéterminé de tout adulte (Atchley, 1976).

4.3 La transition de rôle vue comme une partie du cycle normal de la vie d'un adulte

Dans la littérature consultée, les modèles sur le développement de l'adulte sont nombreux (Houde; 1999; Smolak, 1993; Wrightsman, 1994). Allant du modèle développé par Carl Jung cité dans Houde (1999) qui « pour décrire le cours de la vie humaine s'inspire de la course du soleil à l'intérieur d'une journée » à celui de Wortley et Amatea cités dans Houde (1999) pour qui il y aurait quatre principales aires de vie dans lesquelles évoluent les adultes (la famille, la carrière, l'intimité et la vie intérieure), la majorité convergent sur l'existence d'une période transitoire, celle du mitan de la vie (Houde, 1995; Houde, 1999).

Pourtant, la phase du mitan ne fait pas unanimité dans la manière de la concevoir. Selon Houde (1999), il existerait deux grandes écoles de pensée : « pour l'école de la transition, c'est un temps de transformation qui n'entraîne pas nécessairement une crise; pour l'école de la crise, le mitan de la vie est une période de crise ». D'avis partagés, il semble toutefois que la majorité s'entend sur un point. Survenant principalement à la suite d'un changement dans sa perspective temporelle, c'est durant la phase du mitan que l'adulte vit une période transitoire importante et pleine de conséquences durant laquelle il se questionne sur sa vie personnelle, sa vie professionnelle, sa vie familiale de même que sa vie sociale (Houde, 1999; Perlman, 1968; Cohler et Scott, 1987). L'âge n'étant pas reconnu comme un facteur déterminant pouvant délimiter la phase du mitan (Houde, 1999), la plupart s'entendent néanmoins pour dire qu'elle débute aux alentours de la quarantaine.

Confronté à de nombreux changements tant au niveau physiologique que psychologique, l'adulte vit alors un sentiment d'incertitude face à son identité et à son rôle dans la société, pouvant aller jusqu'à provoquer chez certains une forte période de crise personnelle (Chiroboga, 1989; Houde, 1999). Plus l'individu s'identifie et accorde de l'importance aux rôles qu'il assume et dont il doit se départir, plus il démontre de la résistance au changement, et plus la période transitoire rendant possible le passage à ses nouveaux rôles risque d'être difficile (Ashforth, 2001; Houde, 1999).

Un des apports de la littérature consultée portant sur le développement de l'adulte réside principalement dans une prise de conscience de la complexité du phénomène à l'étude. En effet, en ce qui nous concerne, vouloir comprendre en profondeur le processus de désengagement du prédécesseur peut difficilement se faire sans y intégrer les notions liées aux périodes de remises en question, de doutes et de réalignement intimement liées au développement de l'adulte lesquelles comportent inévitablement des changements de rôles dans plusieurs de ses sphères de vie (Ashforth, 2001).

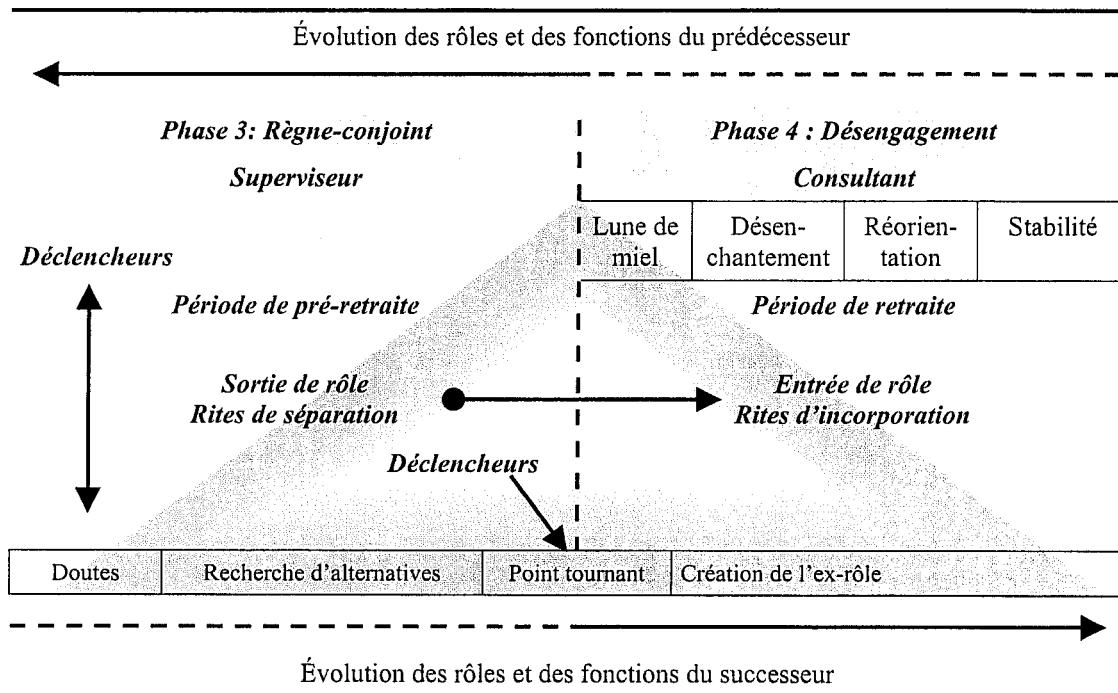
Selon les observations de Aronoff et Ward (1992a), plusieurs propriétaires-dirigeants commencent à penser à se retirer vers la quarantaine avec, bien entendu, pour objectif de le faire lorsqu'ils atteindront la soixantaine. En élargissant nos horizons, il devient maintenant possible de comprendre comment la phase transitoire du mitan peut correspondre à celle où le prédécesseur prend conscience du temps qu'il lui reste pour mettre en place une relève pouvant assurer, sans lui, la continuité de son entreprise et de supposer combien sa capacité d'y faire face dépend de la manière dont il a appris à gérer les deuils nécessaires à son développement (Ashforth, 2001; Cohler et Scott, 1987; Houde, 1999).

5 L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE

Plonger au cœur du processus de désengagement du prédécesseur et vouloir comprendre de manière spécifique comment celui-ci interagit avec son successeur durant sa mise en place en même temps qu'il redéfinit ses propres schèmes de vie font appel à trois principaux champs de recherche jusqu'ici peu exploités ensemble dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales, soit ceux de la retraite, de la transition de rôle et du développement de l'adulte. À la lumière des champs de recherche précédents, nous pouvons comprendre dans quelle mesure le processus de désengagement du prédécesseur correspond à la période durant laquelle il doit à la fois mettre en place son successeur, se retirer graduellement des décisions opérationnelles et stratégiques liées à l'entreprise et donner un nouveau sens à sa vie (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000). Ainsi, il est permis de supposer que le processus de désengagement du prédécesseur peut, comme l'illustre la figure 16, s'échelonner sur deux périodes plutôt que sur une seule, soit celles du règne-conjoint et du désengagement pendant lesquelles le prédécesseur procéderait à une profonde refonte de ses rôles au fur et à mesure que son successeur s'affirme dans ceux lui étant réservés (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000).

Pour le prédécesseur se désengager de son entreprise correspondrait alors à un rituel de transition durant lequel la période de sortie de rôle serait caractérisée par certains rites de séparation tandis que celle de l'entrée de rôle par d'autres d'incorporation (Atchley, 1976; Ashforth, 2001) dont nous ne connaissons pas encore la nature exacte. Selon Aronoff et Ward (1992a), à partir du moment où le successeur intègre l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève, une des premières tâches du prédécesseur serait d'organiser son processus de formation, de mettre toutes les ressources nécessaires à sa disposition de même que de l'introduire aux clients, aux fournisseurs, aux conseillers externes, cela principalement dans le

Figure 16
Le modèle intégré du processus de désengagement du prédécesseur



Adapté de : Ashforth, 2001; Atchley, 1976; Ebaugh, 1988; Handler, 1990; Hugron 1992.

but qu'une nouvelle relation prenne forme. Dès lors, le prédécesseur aurait déjà de nouveaux rôles à assumer le confrontant en même temps à une des situations les plus paradoxales de son existence, soit celle l'exigeant qu'il devienne le principal maître d'œuvre d'une des plus importante période transitoire de sa vie durant laquelle il passera d'un rôle comparable à celui d'un chef d'orchestre à un autre plus discret dont, nous devons l'admettre, nous ne comprenons pas encore la nature réelle.

Les rôles incombant au prédécesseur pendant la mise en place de sa relève peuvent effectivement prendre plusieurs formes. Par exemple, durant la période de formation du successeur, à l'exception de certaines compétences techniques de base, comment le prédécesseur réussit-il à transmettre des connaissances, souvent tacites, si durement acquises au fil des ans? Considéré *a priori* contre nature pour

des raisons liées aux traits de la personnalité du prédécesseur ou à la nature de la relation parentale existant entre les protagonistes (Aronoff et Ward, 1992a; Boyd, Upton et Wircenski, 1999; Houde, 1995; Lansberg, 1999), est-il tout de même possible pour lui de faire office d'enseignant ou de mentor auprès de son successeur? Et pour finir, dans quelle mesure l'implication active du prédécesseur auprès de son successeur durant la phase du règne-conjoint, ne fait-elle pas partie des rites de séparation nécessaires à son propre processus de désengagement (Atchley, 1976; Ashforth, 2001)?

Du reste, même après la mise en place effective de leur relève, il semble que certains prédécesseurs puissent encore ressentir le besoin de relever des défis. À ce propos, la littérature professionnelle regorge d'exemples dans lesquels il est possible de constater dans quelle mesure certains gardent contact avec leur entreprise en agissant à titre de consultant, de conseiller, d'ombudsman ou de représentant alors que d'autres préfèrent concentrer leurs énergies sur de nouveaux projets, qu'il s'agisse de mettre en place une fondation ou simplement d'occuper un poste dans un organisme gouvernemental (Aronoff et Ward, 1992b; Lansberg, 1999; Lynch, 2001). Ne nous y étant pas encore intéressés de manière spécifique, il faut toutefois concéder ne pas avoir les réponses à plusieurs questions concernant la nature exacte des rôles assumés par le prédécesseur ayant réussi le transfert générationnel de son entreprise. Par exemple, en supposant que ce dernier ait été particulièrement actif durant la formation de son successeur (Fiegener *et al.*, 1996; St-Cyr et Richer, 2003), quels rôles peut-il encore assumer auprès de ce dernier après sa mise en place officielle? A-t-il encore des conseils à prodiguer? Des connaissances à transmettre? Lui demande-t-on de s'impliquer dans certains dossiers dans lesquels on juge que lui seul a encore les compétences pour le faire? Qu'en est-il de ses nouveaux rôles auprès des membres de l'organisation? Qu'en est-il des contacts avec d'anciens employés, d'anciens fournisseurs, d'anciens clients avec qui, avec les années, il aurait créé des liens d'amitié? Finalement, comment vit-il cette importante période transitoire durant laquelle il passe d'une

personne importante et influente à une personne à la retraite ou ayant des responsabilités de moindre importance?

De nature interactive, la théorie des rôles est un véhicule, peut-être le plus intéressant présentement disponible, permettant d'intégrer deux sciences sociales concernant le comportement de l'individu qui sont la sociologie et la psychologie (Ashforth, 2001; Deutsch et Krauss, 1972). Transposée dans le contexte nous intéressant, la théorie pour laquelle nous avons opté permet de comprendre comment le désengagement peut être vu comme un processus comportant plusieurs étapes durant lequel le prédécesseur vit probablement une importante période de redéfinition de plusieurs de ses rôles. C'est d'ailleurs par le truchement de cette perspective que le degré d'identification au rôle dont on parle si souvent dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales prend tout son sens. En effet, comprenant l'importance de la perception qu'un individu a sur le rôle lui incomitant dû à son statut, n'est-il pas normal pour lui de faire preuve de résistance? Oui, aux yeux de tous et à ses propres yeux, le prédécesseur perd son statut de héros (Lansberg, 1999; Sonnenfeld, 1988). Mais cela ne fait-il pas aussi partie du cours normal de sa vie? Enfin, parce que se sentir utile, apprécié et reconnu peut avoir une incidence positive significative sur sa qualité de vie du prédécesseur (Harlow et Cantor, 1992; Mein, Higgs, Ferrie et Stansfeld, 1998), comprendre comment, par les rôles qu'on lui réserve, il peut l'être tout au long de son propre processus de désengagement est certainement justifié.

En somme, dans l'ensemble de la littérature recensée sur le processus de la succession en contexte d'entreprise familiale, on soutient 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 (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Christensen, 1979; Handler, 1989; Handler, 1990; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Levinson et Wofford, 2000; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Peay et Dyer, 1989; Rubenson et Gupta, 1996; Santora et Sarros, 1995; Sonnenfeld, 1988).

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 consiste à comprendre de manière approfondie le processus de désengagement des prédecesseurs ayant réussi à assurer le passage générationnel de leur entreprise et, du même coup, améliorer nos connaissances sur la phase la moins connue du processus de la succession, celle du désengagement.

Pour nous, explorer et comprendre en profondeur le processus de désengagement des prédecesseurs fait appel à certains concepts provenant de divers champs de recherches 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, par l'entremise de la stratégie de recherche de même que par les tactiques de cueillettes et d'analyse de données présentées au chapitre suivant que nous avons voulu comprendre de manière plus spécifique comment, durant les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement, les prédecesseurs ayant réussi à transférer leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération redéfinissent leurs rôles au fur et à mesure que leurs successeurs s'approprient ceux leur étant réservés à titre de dirigeant.

DEUXIÈME CHAPITRE
LE CADRE OPÉRATOIRE

CHAPITRE II – LE CADRE OPÉRATOIRE

Le présent chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie de la recherche privilégiée dans le cadre du projet de recherche nous préoccupant. Dans cette perspective, seront justifiés nos choix quant à la stratégie de recherche, aux méthodes et aux critères d'échantillonnage de même que seront présentées les tactiques de cueillette et de traitement de données utilisées en cours de projet.

1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Choisir parmi les principales stratégies de recherche existantes dans les sciences sociales ne peut se faire sans référer aux objectifs et aux questions de la recherche (Maxwell, 1996; Robson, 1997; Yin, 1993; Yin, 1994). Pour Yin (1994), le principe est simple. Le choix de la stratégie dépend des réponses apportées à trois principales questions, à savoir : À quel type de questions de recherche voulons-nous répondre? La recherche exige-t-elle le contrôle de certaines variables ou de certains comportements? Et s'agit-il d'étudier un événement contemporain?

Pour sa part, se voulant un processus de recherche empirique s'intéressant à un phénomène contemporain évoluant dans son contexte réel, spécifiquement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte sont peu définies (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1996; Robson, 1997; Yin, 1993; Yin, 1994), la stratégie d'étude de cas est principalement utilisée lorsque le chercheur veut développer en profondeur les connaissances d'un phénomène émergent, qu'il s'agisse d'un cas particulier ou d'un petit nombre de cas liés les uns aux autres (Yin, 1993). Choisir une stratégie d'étude de cas consiste donc à accepter l'impossibilité d'isoler un phénomène de sa réalité pour le comprendre (Robson, 1997; Stake, 1998; Yin, 1994) et, par conséquent, à accepter l'impossibilité de contrôler toutes les variables à l'étude et de les dissocier de leurs

contextes puisqu'en dehors de ceux-ci, elles perdraient tout leur sens, voire leur existence (Tsang et Kwan, 1999; Yin, 1993; Yin, 1994).

Ayant pour principal objectif de comprendre un phénomène émergent, peu étudié et ne pouvant exister que dans le contexte dans lequel il évolue, pour nous, le choix était clair : parmi les stratégies de recherche habituellement utilisées dans les sciences de la gestion ou dans les sciences sociales, celle d'étude de cas était la plus appropriée. Entre autres, en ce qui nous concerne, vouloir connaître et comprendre le processus de désengagement des prédecesseurs ayant réussi le transfert générationnel de leur entreprise de même que vouloir connaître et comprendre la nature des rôles et des fonctions qu'ils assument pendant et après la mise en place de leurs successeurs ne peut se faire qu'en optant pour une compréhension en profondeur d'un nombre de cas limité auxquels nous pourrons, par ailleurs, porter une attention des plus particulières.

1.1 La philosophie de la stratégie d'étude de cas selon Yin

D'entrée de jeu, la philosophie de la stratégie d'étude de cas proposée par Yin (1994; 1998) s'inscrit dans la perspective réaliste critique ou post-positiviste, telle que décrite par Guba et Lincoln (1998) et Tsang et Kwan (1999). La position de Yin (1998) est claire. L'étude de cas doit être considérée comme une stratégie de recherche permettant l'utilisation de méthodes empiriques équivalentes à celles des sciences naturelles. Yin (1998) suppose ainsi que le chercheur veut établir des faits de manière objective et qu'il peut, tant que cela est possible, se dissocier de l'objet étudié. La démarche proposée par l'auteur consiste donc en une quête scientifique exigeant l'application de méthodes de recherche équivalentes à ce que les tenants du positivisme et du post-positivisme reconnaissent comme tel, à savoir l'accumulation des connaissances par vérification ou par falsification.

Bien que Pires (1997a) souligne qu'il soit illusoire de vouloir tracer la ligne permettant de différencier la recherche qualitative de la recherche quantitative et de les associer aux paradigmes existants, pour Creswell (1994), le post-positivisme s'inscrirait dans un paradigme d'ordre qualitatif dans la mesure où, par exemple, pour les tenants de cette perspective, la réalité dépend de plusieurs points de vue, le chercheur interagit avec l'objet étudié, cherche à comprendre un phénomène indissociable de son contexte, et veut développer des théories souvent présentées sous formes de patterns. Ainsi, à la lumière de ce dernier auteur, nous pourrions dire que même si Yin se défend bien d'être autre chose qu'objectif, il admet tout aussi bien que la réalité dépende de plusieurs points de vue au même titre que le phénomène soit indissociable de son contexte.

La démarche inhérente à la stratégie d'étude de cas prône une approche interactive et ouverte aux ajustements dans la mesure où elle consiste en un continual va-et-vient entre le devis de recherche, la cueillette de données et l'analyse, qu'il s'agisse d'une étude de cas unique ou d'une étude de cas multiples (Yin, 1998). Or, l'ensemble de la démarche proposée par Yin (1994; 1998) est critiquée par Maxwell (1996) pour qui les étapes devant être suivies de manière rigoureuse et séquentielle font en sorte qu'elle demeure essentiellement linéaire. Pourtant, bien que Yin (1998) et Maxwell (1996) divergent dans leur manière d'aborder la recherche, ceux-ci se rejoignent dans les composantes de leurs modèles respectifs. Les deux accordent de l'importance à l'établissement des objectifs de la recherche, à l'élaboration d'un cadre conceptuel, à la formulation des questions de recherche, au protocole de cueillette et d'analyse des données ainsi qu'à la validité de la recherche. En définitive, en ce qui nous concerne, ne souscrivant pas totalement à la philosophie post-positiviste de Yin (1998), combiner l'approche qualitative interactive de Maxwell (1996) et la méthode d'étude de cas proposée par Yin (1994) est une solution nous permettant d'aborder la recherche avec un œil plus pragmatique, tout en conservant la rigueur exigée dans la recherche en général.

Bien que dans le cadre de la présente recherche, nous ayons opté pour une approche pragmatique, parce que nous croyons que la réalité dépend des individus qui la construisent (Guba et Lincoln, 1998; Tashakkori et Teddlie, 1998), nous devons en admettre la nature interprétative (Maxwell, 1996). En vérité, dès le début du processus de la recherche, nous avons cherché à comprendre la problématique telle que perçue par les principaux intéressés, soit les prédecesseurs et les successeurs ayant vécu ou prêts à vivre sous peu leur premier transfert générationnel. C'est ainsi qu'à l'aide d'une première recherche exploratoire (projet pilote) faite auprès de trois entreprises familiales dont les détails sont joints à l'annexe A, nous avons clarifié la problématique spécifique de la recherche de même que déterminé plus précisément les critères d'échantillonnage et la pertinence des tactiques privilégiées pour la cueillette, l'analyse et le traitement des données.

1.2 Le type de recherche

Dans une étude de cas, il y a trois principaux types de recherche, à savoir l'étude de cas exploratoire, l'étude de cas descriptive et l'étude de cas explicative lesquelles s'appliquent soit à une étude de cas unique ou à une étude de cas multiples (Yin ,1993). Dans le cas d'une recherche exploratoire, les objectifs peuvent être de comprendre comment se déroule un événement, une situation; d'étudier de nouveaux sites; ou de regarder une situation sous un angle nouveau (Robson, 1997). Yin (1993; 1998) dira que la méthode d'étude de cas exploratoire est propice lorsqu'il y a peu de théories ou de connaissances développées quant à l'objet étudié. Pour l'auteur, l'objectif de l'étude de cas exploratoire consiste à définir des questions et des hypothèses pour une étude subséquente ou à déterminer la faisabilité d'une recherche. Dans le premier cas, les hypothèses pourront être vérifiées par le biais de n'importe quelle stratégie de recherche tandis que dans le second, il s'agira plutôt d'une étude pilote qui pourra être répliquée si les résultats sont pertinents. Selon Yin (1998), une des principales difficultés de l'étude de cas

exploratoire découle du fait que les résultats obtenus sont ensuite transposés dans la « vraie » recherche. Dans la démarche que l'auteur propose, celui-ci considère qu'une recherche exploratoire n'est faite que dans le but de vérifier la solidité du cadre théorique, des questions de recherches et des énoncés. L'étude de cas exploratoire est, par conséquent, limitée dans la mesure où elle ne permet que de relever des faits, d'identifier des séquences ou des cycles et qu'en aucun temps, ces résultats ne pourront servir d'explications, faute de preuves scientifiques (Yin, 1993).

Dans le cas d'une recherche descriptive, les objectifs sont de faire un portrait, une description du sujet ou de l'objet étudié dans son contexte (Maxwell, 1996; Robson, 1997; Yin, 1993), cela toujours dans le but de pouvoir proposer, à l'issu de la recherche, certaines hypothèses (Yin, 1993). Une des principales difficultés de la recherche descriptive découle de la facilité pour le chercheur de vouloir décrire à peu près tout ce qu'il observe, ce qui, en définitive, est impossible (Robson, 1997). Pour éviter ce genre d'erreur, le chercheur doit délimiter de manière spécifique son terrain de recherche ainsi que les questions auxquelles il veut répondre (Yin, 1998). Dans le cas contraire, les données seront difficiles à analyser et les résultats peu pertinents. Finalement, habituellement utilisée dans des recherches exploratoires ou descriptives, l'étude de cas peut également l'être dans le cadre d'une recherche explicative ou causale (Yin, 1994; Robson, 1997). Néanmoins, dans un tel type de recherche, il est nécessaire d'élargir la notion de causalité pour permettre la compréhension de liens plus circulaires (Huberman et Miles, 1994; Yin, 1998) et, par le fait même, d'accepter que les variables soient indissociables de leurs contextes (Tsang et Kwan, 1999; Yin, 1993).

À la lumière de ce que nous venons d'exposer, nous pourrions, *a priori*, avancer que dans notre recherche, les connaissances acquises sur la problématique spécifique à laquelle nous nous intéressons étant pratiquement inexistantes, le choix pour une étude de cas exploratoire est le plus pertinent. Mais cela n'est pas aussi

simple puisqu'il semble qu'une même recherche puisse comporter certains éléments d'exploration, certains descriptifs et d'autres explicatifs. Par exemple, parmi les objectifs de la présente recherche, bien qu'il s'agisse de vouloir comprendre un phénomène au sujet duquel nous avons encore peu de connaissances, nous admettons vouloir développer un modèle théorique, lequel comportera certains éléments à la fois descriptifs et explicatifs sous la forme de patterns de désengagement existant parmi un petit nombre de prédecesseurs ayant réussi le transfert de la direction de leur entreprise. Par conséquent, la présente recherche est une étude de cas en partie exploratoire, en partie descriptive et en partie explicative.

2 L'ÉCHANTILLON

La stratégie d'étude de cas fait appel à une logique d'échantillonnage différente de celle que nous connaissons dans les autres types de recherche dans la mesure où les participants sont choisis pour représenter un cas, une situation ou un univers que l'on cherche à comprendre en profondeur (Pires, 1997b; Stake, 1998; Yin, 1994; Yin, 1998). Les cas étudiés, qu'il s'agisse d'un cas unique ou de plusieurs cas, sont donc des opportunités pour étudier un phénomène contemporain dans son contexte plutôt que des représentations d'une population considérée idéale (Eisenhardt, 1989; Henry, 1998; Yin, 1994). Partant du principe qu'un cas est un système ayant ses propres frontières, définir l'unité d'analyse permet de déterminer, autant que cela est possible, les frontières de l'objet à l'étude et de l'étude dans son ensemble (Maxwell, 1996; Miles et Huberman, 1994; Robson, 1996; Stake, 1998; Yin, 1998). À ce chapitre, Yin (1993; 1994; 1998) propose deux différents types d'unités d'analyse, soit holistique, dans le cas où il y aurait une seule unité d'analyse ou spécifique (embedded) dans le cas où il y aurait plusieurs unités d'analyse pour lesquelles il est possible de choisir entre deux types d'étude de cas, soit une étude de cas unique ou une étude de cas multiples.

En général, l'étude de cas unique est utilisée dans une recherche exploratoire s'intéressant à comprendre en profondeur un phénomène nouveau ou encore peu étudié (Maxwell, 1996; Miles et Huberman, 1994; Pires, 1997b; Yin, 1994). L'étude de cas multiples, quant à elle, est principalement utilisée pour procurer le plus de crédibilité possible aux résultats de la recherche ou aux hypothèses avancées (Miles et Huberman, 1994; Patton, 1980; Stake, 1998; Yin, 1993). Néanmoins, contrairement à Maxwell (1996) et à Eisenhardt (1989), pour Yin (1994; 1998), les cas devant être considérés comme plusieurs expérimentations, ou plus précisément, comme plusieurs cas uniques faits les uns à la suite des autres, la démarche demeure essentiellement la même qu'en contexte de cas unique. Pour l'auteur, une étude comprenant entre six et dix cas correspond à faire entre six et dix expérimentations sur un sujet donné. Deux ou trois cas seraient faits dans un objectif de réPLICATION littérale tandis que les autres pourraient être faits dans le but de répliquer deux patterns différents de la première série de réPLICATIONS.

Comme l'illustre la figure 17, en ce qui nous concerne, le premier objectif est de comprendre comment le prédécesseur réussit à se désengager d'une entreprise qu'il a fondée et qu'il a gouvernée durant plusieurs années et à laquelle il s'est probablement fortement identifié. En conséquence, il nous paraît logique de considérer le prédécesseur comme notre principale unité d'analyse tandis que l'entreprise familiale ayant réussi son premier passage générationnel comme unité d'analyse secondaire puisque c'est le contexte dans lequel la principale unité d'analyse nous intéressant évolue et sans lequel le phénomène ne saurait exister. Maintenant que nous avons déterminé les unités d'analyse primaire et secondaire, il reste à se positionner sur le choix entre une étude de cas unique ou une étude de cas multiples. Or, à ce chapitre, ayant aussi pour objectif de développer un modèle de réussite de désengagement du prédécesseur permettant, *a posteriori*, le développement de nouvelles stratégies d'intervention, en ce qui nous concerne,

Figure 17
L'identification des unités d'analyse

<i>Le cas</i>	Une entreprise familiale où <i>le prédécesseur</i> a réussi à se désengager de celle-ci dans la mesure où la direction est assurée par le successeur	
<i>La principale unité d'analyse (unité d'analyse principale)</i>	Le prédécesseur	Critères spécifiques à déterminer
<i>Contexte dans lequel évolue la principale unité d'analyse (unité d'analyse secondaire)</i>	Entreprise familiale ayant réussi le passage à la génération suivante (transfert de la direction)	Critères spécifiques à déterminer

faire une étude de cas multiples s'avère un choix éclairé. Effectivement, bien que les cas à l'étude soient, par leurs caractéristiques, uniques (Yin, 1994), vouloir développer un modèle de réussite crédible ne saurait se faire sans en comprendre en profondeur un certain nombre, cela même s'il est petit (Eisenhardt, 1989; Lessard-Hébert *et al.*, 1996; Pires, 1997b; Yin, 1994).

2.1 Les critères spécifiques d'échantillonnage

Même si Yin (1993; 1994) considère qu'il ne faille pas confondre l'étude de cas avec la recherche qualitative, dans les deux cas, l'échantillon est de nature déterminée, c'est-à-dire selon des critères établis permettant de rencontrer les objectifs de la recherche (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Maxwell 1998; Miles et Huberman, 1994; Pires, 1997b; Patton, 1980). Par exemple, un échantillon déterminé peut être utilisé pour capturer l'homogénéité ou l'hétérogénéité des cas à l'étude ou pour établir des comparaisons particulières dans la compréhension des différences pouvant exister entre certains cas (Maxwell, 1996; Miles et Huberman, 1994; Patton, 1980). Pour nous, déterminer les critères spécifiques des cas à l'étude doit se faire selon les trois principaux thèmes présents dans la question de recherche, à savoir qu'entendons-nous par entreprises familiales; qu'entendons-nous par celles qui ont réussi le passage de la première à la deuxième génération; et finalement, qu'entendons-nous par le désengagement du prédécesseur.

2.1.1 Les critères déterminant les entreprises familiales

Dans le but de sélectionner uniquement des entreprises familiales plutôt que des familles en affaires ou des entreprises entrepreneuriales, nous devons revenir aux trois critères inclus dans leur définition, qui sont le contrôle de la propriété et la gestion effective par au moins un membre de la famille et l'intention de continuité à un membre de la génération suivante. Dans le cadre de notre recherche, parce que nous nous intéressons plus précisément aux entreprises familiales ayant réussi le transfert de la direction, le critère d'intention de continuité est confirmé par la présence d'un ou de plusieurs membres de la famille nucléaire ou élargie à titre de successeurs officiels dans l'entreprise. Du reste, comme le stipulent les deux autres critères liés à la définition des entreprises familiales, doivent être considérées les entreprises où au moins un membre de la famille y détient les contrôles de la gestion effective et de la propriété. Finalement, parce que c'est le transfert de la première à la deuxième génération qui est le plus déterminant dans la survie des entreprises familiales (Hugron, 1993b; Barach *et al.*, 1988), seront privilégiées les entreprises ayant vécu celui de la première à la deuxième génération.

2.1.2 Les critères déterminant les entreprises familiales ayant réussi le passage de la première à la deuxième génération

Les critères pouvant déterminer les entreprises ayant réussi le passage de la première à la seconde génération se trouvent dans la description théorique du processus de la succession qui stipule que la phase du désengagement est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et, à la limite, de la propriété (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992). Parmi les critères de transferts définis à la figure 18, celui concernant la propriété mérite réflexion. Ce sont, notamment, les observations faites auprès de deux des trois entreprises ayant participé au projet pilote qui ont suscité

un premier questionnement à cet égard. En effet, dans un premier cas, même si les prédécesseurs avaient, au moment de notre rencontre, transféré depuis plus de cinq ans la moitié de la propriété de l'entreprise à leurs successeurs, il était difficile de concéder qu'ils avaient réussi le processus de la succession puisque d'aucune manière, ils ne s'étaient détachés ni des décisions de gestion courante, ni des décisions stratégiques de l'entreprise. Or, dans un autre cas, occupé depuis plus de trois ans par le démarrage de deux nouvelles entreprises, il était clair que le prédécesseur était désengagé de celle qu'il avait fondée et dirigée durant bon nombre d'années, cela même si la propriété n'était transférée d'aucune manière. Voilà pourquoi, en ce qui nous concerne, nous considérons les entreprises familiales ayant réussi le passage à la seconde génération comme celles ayant transféré la direction à au moins un membre de la génération suivante sans que cela n'implique toutefois nécessairement le transfert complet de la propriété.

Figure 18
Les concepts liés aux critères de transferts

Responsabilités	▪ Les responsabilités ou le niveau de responsabilités correspond aux obligations qu'a le successeur d'effectuer certaines tâches pour réaliser les objectifs établis (Bergeron, 1995; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Ainsi, lorsque le successeur reçoit une certaine autorité, il devient responsable de l'exécution des tâches auxquelles on l'a affecté.
Leadership	▪ Le leadership correspond à une compétence que doit développer le successeur. Le successeur est celui qui motive et guide les employés et est reconnu comme tel par ceux-ci. Ses préoccupations : les personnes et les résultats de l'organisation.
Autorité	▪ Il y a transfert d'autorité lorsque celui qui dirige a tous les pouvoirs décisionnels. Selon Hugron (1993a), le transfert de l'autorité repose en majeure partie sur une décentralisation des décisions à portée stratégique, ce qui signifie que le successeur peut être en place au même titre que le prédécesseur peut agir à titre de conseiller externe ou à titre de membre du conseil d'administration.
Propriété	▪ Transfert des biens, des actifs ou des capitaux (Hugron, 1992).

2.1.3 Les critères déterminant le désengagement du prédecesseur

À la lumière des lectures faites sur la retraite, parler du désengagement du prédecesseur inclut au moins deux caractéristiques pouvant indiquer un désengagement à la fois physique et psychologique (Adams, 1999; Beerh *et al.*, 2000; Feldman, 1994). Il s'agit du degré d'implication de celui-ci dans les décisions stratégiques de l'entreprise et de la place de plus en plus importante qu'occupent d'autres types d'activités quelle qu'en soit leur nature. Par ailleurs, la théorie des rôles faisant partie intégrante du cadre d'analyse de la présente recherche, considérer le prédecesseur comme ayant réussi à se désengager, demande aussi d'inclure la notion de satisfaction dans son nouveau rôle et dans ses nouvelles fonctions parmi les critères d'échantillonnage (Ashforth, 2001; Atchley, 1976; Ebaugh, 1988). Or, comment peut-on comprendre si le prédecesseur est effectivement satisfait de son nouveau rôle de « retraité »? Pour répondre à cette question, parmi la littérature consultée, deux outils nous ont été utiles.

Le premier est le RDI (Retirement Descriptive Index) développé par Smith, Kendall et Hulin (1969) dans lequel quatre grands groupes de facteurs sont identifiés comme sources de satisfaction à la retraite. Ce sont les activités et le travail, la situation financière, la santé et la vie sociale. Le second test est le RSI (Retirement Satisfaction Index) développé par Floyd, Haynes, Doll, Winemiller, Lemsky, Burgy, Werle et Heilman (1992) lequel comprend trois grands groupes de facteurs pouvant avoir une influence sur la perception de la satisfaction du retraité. Ce sont les raisons de la retraite, la satisfaction de vie de retraité et les sources de plaisirs à la retraite. Parmi les facteurs déterminants pouvant être sources de satisfaction à la retraite, Floyd *et al.* (1992) mentionnent la diminution du niveau de stress et de responsabilités, les activités sociales, le sentiment de liberté et de contrôle de sa propre vie, la santé, la vie familiale, la poursuite des intérêts personnels de même que le degré de volontarisme de la retraite.

Comme le résume la figure 19, dans le cadre du projet, les prédécesseurs participants doivent s'être retirés volontairement (Beehr, 1986; Ebaugh, 1988; Floyd *et al.*, 1992), être en bonne santé physique et morale (Atchley, 1976; Calasanti, 1996; Gall *et al.*, 1997), avoir des activités leur permettant de se sentir satisfaits, qu'il s'agisse d'activités de loisirs ou d'affaires (Atchley, 1976; Beehr, 1986; Calansanti, 1996; Feldman, 1994; Floyd *et al.*, 1992) autres que les activités courantes liées à la gestion des entreprises qu'ils ont fondées et dirigées durant plusieurs années. Bref, les prédécesseurs devront avoir diminué leur investissement physique et psychologique (Adams, 1999; Beerh *et al.*, 2000; Feldman, 1994), preuve qu'ils ont fait le deuil de leur ancien rôle de « dirigeant d'entreprise » et accepté leur nouveau de « retraité » cela depuis environ trois ans, temps considéré raisonnable pour faire appel aux souvenirs servant à leur interprétation des événements liés au processus auquel nous nous intéressons¹.

Figure 19
Les critères d'échantillonnage pour le projet de recherche

Thème	Critères d'échantillonnage
<i>Entreprise familiale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins un membre de la famille détient le contrôle de la propriété ▪ Au moins un membre de la famille détient le contrôle de la gestion effective de l'entreprise ▪ Intention ferme de continuité à la prochaine génération ▪ Le successeur est un membre de la famille nucléaire ou élargie ▪ Premier transfert de génération
<i>Ayant réussi le processus de la succession</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transfert du leadership ▪ Transfert de l'autorité ▪ Transfert des responsabilités ▪ Transfert de la propriété (partiel ou complet) ▪ Désengagement physique et psychologique du prédécesseur : diminution de l'implication du prédécesseur dans les décisions à portée stratégique ▪ Le prédécesseur occupe la majorité de son temps à d'autres activités (loisirs ou affaires) que celles inhérentes à la gestion courante de l'entreprise qu'il a fondée et dont il s'est désengagé
<i>Et où le prédécesseur est satisfait de son nouveau rôle et de ses nouvelles fonctions</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retrait volontaire ▪ Bonne santé physique et morale ▪ Activités sociales, de loisirs ou autres jugées satisfaisantes pour le prédécesseur ▪ Sentiment de liberté et de contrôle de sa propre vie

¹ Dans les cas fortement documentés (journaux, revues d'affaires, internet, etc.), le temps considéré raisonnable pourrait être de plus de trois ans dans la mesure où bien que les participants fassent appel à leurs souvenirs, ceux-ci peuvent être vérifiés par le truchement de sources secondaires.

2.2 La procédure d'échantillonnage

Ayant pour objectif spécifique de comprendre en profondeur le processus de désengagement du prédécesseur et de déterminer les rôles et les fonctions qu'il assume pendant et après la mise en place de son successeur permettant le passage générationnel, la particularité des critères d'échantillonnage prédéterminés rendait déjà difficile la recherche des entreprises pouvant participer au projet. Au Québec, une seule banque de données sur les entreprises familiales existe. Il s'agit de la banque de données du GREF (Groupe de Recherche en entreprise familiale) des HEC Montréal. Malheureusement, celle-ci n'ayant pas été mise à jour depuis la fin des années 1990, l'utiliser pour trouver des entreprises familiales ayant procédé au transfert générationnel depuis au moins les trois dernières années s'avérait pratiquement inutile. C'est la raison pour laquelle, pour trouver des entreprises pouvant participer au projet, différentes stratégies ont été mises de l'avant, à savoir le réseau de contacts personnels, le dépouillement hebdomadaire des journaux et des revues d'affaires ainsi que la navigation sur Internet.

C'est par l'entremise de ces trois principales stratégies que, dans un premier temps, ont été identifiées 139 entreprises pouvant correspondre aux critères prédéterminés dans la mesure où toutes affichaient fièrement leur statut d'entreprises familiales de même que l'implication d'un ou de plusieurs membres de la famille dans l'entreprise. De celles-ci, 61 ayant été éliminées principalement à cause de leur manque de représentativité - entreprises beaucoup trop petites ou beaucoup trop grandes - ou de leur situation géographique assez éloignée par rapport au lieu de la recherche, 78 ont été retenues pour contacts personnels auprès d'une personne ressource œuvrant dans l'entreprise. Parmi elles, 54 ont été rejetées immédiatement. Douze étaient passées à la deuxième génération depuis plus de douze années; 10 à la troisième génération et cinq à la quatrième. Parmi les autres entreprises retenues, 19 ont été rejetées parce que les fondateurs détenaient toujours le pouvoir au moment où nous sommes entrés en contact avec eux tandis que huit

autres l'ont été pour des raisons de transfert générationnel ne correspondant pas à la situation nous intéressant, par exemple une vente ou un transfert ayant été effectué à la suite du décès du fondateur. Des 24 entreprises familiales restantes, 18 ayant refusé de participer, seules six ont pu faire partie du projet de recherche définitif. Finalement, comme le résume le tableau 2, même si le prédécesseur et un des quatre successeurs avaient déjà été rencontrés en entrevues individuelles, une de ces six entreprises retenues a délibérément été éliminée en cours de recherche, faute d'intérêt de la part des autres membres de la famille dans leur participation au projet.

Tableau 2
La procédure d'échantillonnage

Entreprises identifiées dans les journaux d'affaires, sur Internet et par contacts personnels	139
Entreprises retenues pour contact	78
Passées à la 2 ^{ème} génération depuis un trop grand nombre d'années	12
Passées à la 3 ^{ème} génération	10
Passées à la 4 ^{ème} génération	5
Les fondateurs détiennent encore le pouvoir	19
Autres (décès du fondateur, vente, etc.)	8
Entreprises éligibles au projet de recherche	24
Entreprises ayant refusé de participer au projet de recherche	18
Entreprises participantes	6
Entreprise éliminée en cours de recherche	1
Nombre de cas traités pour fins d'analyse	5

Durant la phase préparatoire du projet de recherche, nous avions prévu faire entre six et huit cas. Le nombre projeté ayant été au préalable respecté, en perdre un en cours de projet ne causait toutefois pas problème. En effet, arrivés à saturation quant à l'information recueillie auprès des cinq entreprises retenues pour fins d'analyse, chercher un autre cas remplaçant celui rejeté aurait été, à notre avis, une perte de temps (Pires, 1997b).

Comme l'indique le tableau 3, les cinq entreprises retenues pour fins d'analyse répondent aux critères d'échantillonnage préétablis. Dans chacune, la gestion et la propriété sont contrôlées par au moins un membre de la famille. Toutes sont des entreprises familiales passées entre les mains d'au moins un des enfants des prédécesseurs. Et finalement dans tous les cas, les prédécesseurs disent s'être retirés de leur propre chef, être en bonne santé physique et morale et, surtout, être satisfaits de leur nouvelle vie dans laquelle ils ont définitivement abandonné les responsabilités liées à la gouvernance de l'entreprise.

Tableau 3
Les entreprises retenues pour fins d'analyse

<i>Critères d'échantillonnage prédéterminés</i>	<i>CAS 1 : Entreprise Auger</i>	<i>CAS 2 : Entreprise Bergeron</i>	<i>CAS 3 : Entreprise Forest</i>	<i>CAS 4 : Entreprise Mercier</i>	<i>CAS 5 : Entreprise Sauvé</i>
Entreprises familiales					
Contrôle propriété/membre famille	✓	✓	✓	✓	✓
Contrôle gestion/membre famille	✓	✓	✓	✓	✓
Transfert de 1 ^{ère} à 2 ^{ème} génération	✓	✓	✓	✓	✓
Ayant réussi le processus de la succession					
Transfert de la direction/leadership	✓	✓	✓	✓	✓
Transfert de la propriété	✓	✓	✓	✓	✓
Désengagement du prédécesseur	✓	✓	✓	✓	✓
Et où le prédécesseur est satisfait du nouveau rôle et de ses nouvelles fonctions					
Retrait volontaire	✓	✓	✓	✓	✓
Bonne santé physique et morale	✓	✓	✓	✓	✓
Activités sociales, de loisirs ou autres jugées satisfaisantes	✓	✓	✓	✓	✓
Sentiment de liberté et de contrôle de sa vie	✓	✓	✓	✓	✓

2.3 Les entreprises participantes au projet de recherche

Comme le résume le tableau 4, malgré leur homogénéité prenant essence dans les critères d'échantillonnage préétablis, les cinq entreprises familiales faisant partie du projet de recherche ont leur propre personnalité, leurs particularités faisant en sorte qu'elles sont uniques, donc hétérogènes. Dans un premier temps, les entreprises sélectionnées évoluent dans divers secteurs d'activité pouvant notamment avoir eu une influence sur leur cheminement. Une œuvre dans le secteur de la construction, une dans le secteur des services, une dans le secteur de l'alimentation au détail et finalement, deux dans le secteur manufacturier. Dans un deuxième temps, la fourchette de leur chiffre d'affaires annuel variant entre 1 à 20 millions de dollars et le nombre d'employés entre 24 et 190, il est probable que

Tableau 4
La description des entreprises participantes au projet de recherche

	<i>CAS 1 : Entreprise Auger</i>	<i>CAS 2 : Entreprise Bergeron</i>	<i>CAS 3 : Entreprise Forest</i>	<i>CAS 4 : Entreprise Mercier</i>	<i>CAS 5 : Entreprise Sauvé</i>
Secteur d'activité	Construction	Services	Manuf.	Alimentation au détail	Manuf.
Chiffre d'affaires annuel	1 à 3 M\$	10 à 15 M\$	18 à 20 M\$	1 à 3 M\$	3 à 5 M\$
Nombre d'employés	12 reg. 12 t. p.	190 reg	125 reg	30 reg	27 reg. 1 t.p.
Nombre générations dans l'entreprise	3	2	3	2	2
Date de fondation	1964	1952	1964	1965	1978
Règne-conjoint : phase 3	1997	1989	1990	1990	1997
Désengagement : phase 4	2000	1995	1997	1998	2000
Successeur(s)	2 fils	3 filles	2 fils/1 fille	1 fille	3 fils
Prédécesseur(s)/fondateur(s)	Père	Père	Père	Mère	Père
Transfert de la propriété effectué au moment de nos rencontres	P1 ² : p. c. S1 ³ : 50% S2 ⁴ : 50%	P1 : p. c. S1 : 34% S2 : 33%	P1 : p. c. S1 : 54% S2 : 19%	P1 : 51% S1 : 49% S3 : 27%	P1 : p. c. S1 : 33,3% S2 : 33,3% S3 : 33,3%

² P : prédécesseur.

³ S1 : Successeur occupant le poste du prédécesseur.

⁴ S2, S3: Autres successeurs occupant des postes à la direction, mais qui relèvent toutefois de S1.

les dynamiques liées aux transferts de chacune de ces entreprises soient différentes, surtout en ce qui concerne le degré de formalisation dans la démarche complète. Enfin, ayant vu le jour entre 1952 et 1978, dans les cinq cas à l'étude, les successeurs ont intégré l'entreprise familiale dans le but de prendre définitivement la relève entre 1989 et 1997 et ont acquis le statut officiel de dirigeant entre les années 1995 et 2000.

Outre l'âge des prédécesseurs variant entre 62 et 75 ans et celui des successeurs entre 27 et 53 ans, l'hétérogénéité des cas s'explique aussi par le fait que nous ayons affaire à des dynamiques prédécesseurs/successeurs, là encore uniques. En effet, pour l'entreprise Auger, le transfert s'est fait du père fondateur à deux de ses six fils; pour l'entreprise Bergeron, il s'agit d'un transfert impliquant un père et ses trois filles; dans l'entreprise Forest, nous avons affaire à un père l'ayant transférée à trois de ses quatre enfants, soit deux de ses fils et sa fille; dans le cas de l'entreprise Mercier, c'est la fille unique de la fondatrice qui est maintenant à la barre; tandis que pour l'entreprise Sauvé, le père fondateur l'a transférée à ses trois fils. Finalement, bien que quatre des cinq prédécesseurs aient au moment de notre étude, procédé au transfert complet de la propriété, cela bien entendu, en conservant les parts de contrôle, chacun des cas montre aussi son propre profil dans la mesure où les actions détenues par les successeurs ne sont pas toujours distribuées en parts égales.

3 LA CUEILLETTE DES DONNÉES

En ce qui concerne la cueillette des données, gardant bien en vue les objectifs de même que la nature interprétative de la présente recherche, recueillir l'information nécessaire à l'aide d'entrevues individuelles faites auprès des principaux intéressés était, sans l'ombre d'un doute, une alternative intéressante. Par ailleurs, comme nous le verrons dans la prochaine section, encore faut-il choisir le bon type d'entrevue.

3.1 Le choix de la tactique de la cueillette des données

Des six types d'entrevues proposés par Grawitz (1996), transposées sur un continuum, il serait possible d'y placer à une extrémité l'entrevue structurée et à l'autre, l'entrevue non structurée (Berg, 1995; Fontana et Frey, 1994; Grawitz, 1996; Poupart, 1997; Robson, 1997). Utilisée dans le cadre d'une recherche ayant pour objectif de comprendre l'opinion des répondants vis-à-vis un objet ou un sujet précis, l'entrevue structurée est faite à partir d'un questionnaire comprenant une série de questions précises souvent accompagnées d'un choix de réponses prédéterminées et auxquelles les participants répondent de manière organisée (Berg, 1995; Fontana et Frey, 1994; Savoie-Zajc, 1998). À l'opposé, l'entrevue non structurée est utilisée quand le chercheur, ne connaissant pas à l'avance les questions, s'ajuste aux participants durant la rencontre (Berg, 1995; Fontana et Frey, 1994; Savoie-Zajc, 1998). Ayant comme principal avantage de bien coller à la réalité des participants (Poupart, 1997), ce genre d'entrevue est souvent utilisé dans des recherches ethnographiques (Fontana et Frey, 1994) ou lors de rencontres informelles (Berg, 1995). Bref, comparés les uns aux autres, les types d'entrevues se délimitent dans le degré de liberté et dans le niveau de profondeur accordés à la communication, tous deux ajustés selon les objectifs poursuivis (Grawitz, 1996) et c'est probablement au centre de ce continuum que pourrait être placée celle que nous avons considérée dans le cadre de notre recherche, soit l'entrevue semi-dirigée.

Savoie-Zajc (1998) identifie quatre principaux objectifs liés à la méthode de cueillette de données faite par entrevue semi-dirigée pouvant se résumer par découvrir et comprendre le monde des autres, apprendre des autres et susciter une réflexion tant chez le chercheur que chez les participants. Pour être rigoureuse, une entrevue semi-dirigée doit être accompagnée d'une maquette d'entrevue, cela en gardant toujours en tête de liste l'objectif ou la question de la recherche (Savoie-Zajc, 1998). Comme nous le verrons de manière plus détaillée dans la section

présentant le protocole de cueillette de données auquel nous nous sommes conformés dans le cadre de notre recherche, cette maquette s'organise selon les principaux thèmes de la recherche lesquels comportent des sous thèmes complémentaires y étant liés (Grawitz, 1996; Miles et Huberman, 1994; Savoie-Zajc, 1998), lui permettant ainsi de s'assurer de couvrir tous les thèmes prévus en plus de recueillir à peu près les mêmes informations d'un participant à l'autre (Rubin et Rubin, 1995). Cette méthode permet donc au chercheur de rester libre dans sa façon de poser ses questions, d'ajuster l'ordre des questions, d'en ajouter et, le cas échéant, d'en soustraire (Grawitz, 1996; Robson, 1997) ce qui lui procure, par le fait même, un bon degré de flexibilité tout au long du processus de sa recherche. La cueillette de données par entrevue contient certains avantages et inconvénients dont nous devons tenir compte. Par exemple, elle permet un accès direct à la richesse des détails dans les descriptions (Poupart, 1997; Robson, 1997; Savoie-Zajc, 1998) et au langage non verbal des participants (Robson, 1997). Pourtant, une limite demeure. L'interviewé a ses biais, sa réalité et sa manière de voir et d'interpréter les choses et ne dit bien que ce qu'il veut dire (Poupart, 1997). Voilà pourquoi, en ce qui nous concerne, pour chacune des entreprises participantes, nous avons délibérément choisi de rencontrer les prédécesseurs, les successeurs ainsi qu'une tierce personne pouvant nous procurer, autant que cela est possible, un œil plus critique sur le déroulement du processus de désengagement du prédécesseur.

3.2 Le protocole de la cueillette des données

Comme il a été souligné en début de chapitre, durant le processus de recherche de cas pouvant participer au projet définitif, nous avons communiqué par téléphone avec une personne ressource dans chacune des 78 entreprises retenues. Lorsque l'entreprise répondait à tous nos critères préétablis et que les successeurs en poste étaient susceptibles de montrer une certaine ouverture, avec leur accord, nous leur faisions immédiatement parvenir, par télécopie, le document intitulé

« Présentation du projet de recherche », joint à l'annexe B. En plus de les aider à présenter le projet de recherche aux autres membres de leur famille, ce document écrit leur permettait de prendre connaissance du temps à consacrer au projet, du nombre de personnes pouvant être impliquées ainsi que des raisons pour lesquelles nous nous intéressions à eux. Bref, ce document écrit a, selon nous, permis aux dirigeants des entreprises participantes au projet définitif de prendre une décision éclairée tout en demeurant libres dans leur choix.

Par la suite, à la date et à l'heure convenues lors de notre première conversation téléphonique, nous avons repris contact avec la personne ressource pour connaître la décision finale des successeurs et des prédécesseurs des entreprises familiales ayant montré leur intérêt à participer au projet. Dans les cas où la réponse était favorable, nous avons tout de suite pris arrangement pour fixer les rencontres individuelles. Comme le résume le tableau 5, la cueillette des données a débuté au mois de janvier 2002 et s'est terminée à la fin du mois d'octobre de la même année. Pendant cette période qui a duré plus de 10 mois, nous avons fait des entrevues individuelles avec, dans l'ordre, chacun des successeurs en place, chacun des prédécesseurs et un tiers pour chacune des cinq entreprises retenues pour fins d'analyse. Dans certaines entreprises, la tierce personne pouvait être l'adjointe administrative ou un employé qui, en l'occurrence, était en poste depuis assez longtemps pour lui permettre de donner un avis sur le processus de désengagement du prédécesseur et la mise en place des successeurs, cela avec un œil se voulant un peu plus critique. Somme toute, parmi les 22 entrevues individuelles faites dans le cadre de la présente recherche, nous en avons fait trois pour l'entreprise Mercier; quatre pour l'entreprise Auger; et cinq pour les entreprises Bergeron, Forest et Sauvé. A l'exception du prédécesseur et de l'adjointe administrative de l'entreprise Sauvé pour qui les entrevues ont eu lieu au domicile de la chercheure de même que de la prédécesseure et de la successeure de l'entreprise Mercier pour qui la chercheure s'est rendue à leur domicile, toutes les

Tableau 5
La description des interviewés pour les entreprises participantes

	<i>CAS 1 : Entreprise Auger</i>	<i>CAS 2 : Entreprise Bergeron</i>	<i>CAS 3 : Entreprise Forest</i>	<i>CAS 4 : Entreprise Mercier</i>	<i>CAS 5 : Entreprise Sauvé</i>
Nombre d'entrevues effectuées	4	5	5	3	5
Successeur(s)	2 fils	3 filles	2 fils/1 fille	1 fille	3 fils
Prédécesseur(s)	Père	Père	Père	Mère	Père
Tierce personne	Adjointe administrative et bru du fondateur en poste depuis plus de 24 ans	Conjointe du prédécesseur et mère des successeures impliquée dans l'entreprise	Ami de la famille occupant le poste de vice-président marketing depuis plus de 10 ans	Employée en poste depuis plus de 20 ans	Adjointe administrative en poste depuis plus de 12 ans
Dates des rencontres individuelles	Avril et mai 2002	Juin et juillet 2002	Septembre et octobre 2002	Octobre 2002	Janvier et février 2002

rencontres se sont tenues aux bureaux d'affaires des entreprises participantes aux heures et aux dates convenant le mieux à chacun des interviewés.

Pour assurer une bonne compréhension de la démarche et du projet de la part de tous les interviewés, avant l'entrevue, chacun s'est vu remettre en mains propres un document intitulé « Projet de recherche », joint à l'annexe C. C'est à l'aide de ce document qu'au début de chacune des rencontres individuelles, les participants se sont fait expliquer les objectifs de la recherche, la problématique managériale, la problématique spécifique, la méthodologie de recherche et les méthodes de cueillette et de traitement des données au même titre qu'ils se sont fait rassurer quant au haut degré de confidentialité des informations recueillies. Avec l'autorisation préalable des interviewés, les entrevues ayant duré en moyenne une heure et demie chacune et faites par la chercheure elle-même ont toutes été enregistrées intégralement sur microcassettes. Par souci d'uniformité dans les informations recueillies durant les entrevues, nous avons utilisé la maquette d'entrevue incluse à l'annexe D. Outre les informations concernant le prédécesseur notamment quant aux rôles et aux fonctions lui étant attribués depuis qu'il a

officiellement remis la destinée de son entreprise entre les mains d'au moins un de ses enfants, la maquette d'entrevue a servi de guide pour recueillir celles requises quant aux données spécifiques de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle évolue; celles nécessaires à la compréhension de la dynamique familiale; celles liées aux transferts afférents à l'ensemble du processus de la succession; cela tout en s'assurant de recueillir les plus préoccupantes pour nous, soit celles liées au processus de désengagement du prédécesseur de même que celles pouvant être sources de résistance à son bon déroulement.

Enfin, à l'issue de la rencontre, chacun des membres de la famille interviewé s'est vu remettre le questionnaire permettant d'évaluer la dynamique familiale et la relation existant entre le prédécesseur et le successeur développé par Lansberg et Astrachan en 1994, joint à l'annexe E, tandis que chacun des prédécesseurs s'est aussi vu remettre le questionnaire RSI de Floyd *et al.* (1992) - adapté pour la circonstance et joint à l'annexe F – cela bien entendu en les laissant libres de nous les retourner dans l'enveloppe affranchie que nous leur avons laissée. Parmi ceux-ci, seules trois entreprises ont retourné dûment complétés les formulaires concernant la dynamique familiale tandis que quatre prédécesseurs nous ont retourné ceux traitant de leur degré de satisfaction à la suite de leur désengagement de la direction de leur entreprise.

Parmi les questionnaires remis aux membres de la famille, c'est notamment aux quatre complétés par les prédécesseurs quant à leur degré de satisfaction de désengagement et nous ayant été retournés dûment complétés que nous avons accordé une attention plus particulière⁵. En effet, comme le résume le tableau 6, les résultats compilés et joints à l'annexe G, montrent que même si la majorité des

⁵ Pour garder le lien de confiance établi avec le prédécesseur et les autres membres de la famille ne nous ayant pas retourné le questionnaire RSI, outre un rappel fait par téléphone au mois de novembre 2003 et à la suite duquel nous ne l'avons tout de même pas reçu, nous avons choisi de ne pas insister pour le recevoir.

Tableau 6
Le degré de satisfaction du désengagement des quatre prédecesseurs
ayant retourné le questionnaire RSI adapté de Floyd *et al.* (1992)

	-	<i>Degré de satisfaction</i>					+
	1	2	3	4	5	6	
Degré de satisfaction perçu dans le travail avant le désengagement				1	1	2	
Premiers mois après le désengagement définitif du prédecesseur	-	1	2	3	4	5	6
	2			1	1		
Degré de satisfaction retiré de sa vie depuis le désengagement	-	1	2	3	4	5	6
					2	2	

prédecesseurs semblaient retirer un degré de satisfaction important de leur vie professionnelle, au moment où ils ont complété le questionnaire, tous se disaient satisfaits ou très satisfaits de leur nouvelle vie, cela même si certains semblaient avoir trouvé très difficile la période de transition de leur retrait effectif de la direction de leur entreprise. Au reste, outre leur état de santé pour la majorité jugé satisfaisant, parmi les sources de satisfaction identifiées par Floyd *et al.* (1992) et comme le résume le tableau 7, les résultats du questionnaire montrent que depuis qu'ils ne sont plus responsables de la direction de leur entreprise, la majorité des

Tableau 7
Les principales sources de satisfaction du désengagement des quatre prédecesseurs
ayant retourné le questionnaire RSI adapté de Floyd *et al.* (1992)

	-	<i>Degré de satisfaction</i>			+
	1	2	3	4	
Diminution du niveau de stress			1	1	2
Plus de temps pour les activités de loisirs	1			1	2
Temps accordé à la famille				3	1
Sentiment de liberté et de contrôle		2	1		1

prédécesseurs ayant complété le questionnaire disent vivre moins de stress et avoir plus de temps pour leurs activités de loisirs et pour leur famille, tandis que seulement deux disent avoir le sentiment d'être plus libres et en contrôle de leur vie.

4 LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Une des principales difficultés des données qualitatives réside dans leur traitement et leur analyse (Eisenhardt, 1989; Huberman et Miles, 1994; Langley, 1999; Maxwell, 1996; Yin, 1994). En général, dans ce genre de recherche, les données sont abondantes et éparpillées. Ce sont des mots, des phrases, des paragraphes, des notes demandant tous à être organisés de manière à donner un sens à ce que l'on veut comprendre, décrire ou expliquer (Langley, 1999). La recette miracle n'existant pas, il est toutefois possible d'utiliser ou de s'inspirer d'une ou de plusieurs stratégies pour analyser les données recueillies (Langley, 1999; Laperrière, 1997; Maxwell, 1996; Yin, 1994). Les prochains paragraphes présentent donc les deux principales stratégies de traitement et d'analyse des données pour lesquelles nous avons opté dans le but de mener à terme la présente recherche.

4.1 Les choix des tactiques de traitement et d'analyse de données

Parmi les tactiques de traitement et d'analyse de données mises à notre disposition, nous ne pouvons passer sous silence la théorisation enracinée de Strauss et Corbin (1994) laquelle se veut génératrice de nouvelles théories (Laperrière, 1997). La démarche évolutive, comprenant une série d'étapes bien structurées allant de la codification à la catégorisation, exige par ailleurs l'utilisation d'un grand nombre d'événements comparables pouvant être décrits en profondeur, qu'il s'agisse d'une étude de cas unique ou multiple (Langley, 1999). Or, dans le cadre de la recherche nous préoccupant il était, au départ, impossible

d'accorder tout le temps exigé dans un tel processus. Voilà principalement la raison pour laquelle nous avons choisi d'utiliser conjointement une deuxième tactique de traitement et d'analyse des données pouvant nous permettre d'accélérer le processus tout en respectant les règles de l'art prescrites en la matière, soit : la méthode d'analyse des données qualitatives de Miles et Huberman (1994).

Comportant plusieurs avantages dans le traitement des données qualitatives, la tactique de traitement et d'analyse des données proposée par Miles et Huberman (1994) permet, entre autres lorsqu'il s'agit d'une étude de cas multiples, d'organiser les données à l'aide de graphiques ou de matrices favorisant ainsi une vue d'ensemble du sens des données recueillies. A ce chapitre, les auteurs proposent plusieurs manières dont peuvent être organisées les données, cela selon ce que le chercheur veut comprendre, décrire ou expliquer. Ainsi, vue comme une étape intermédiaire entre les données vives et la conceptualisation (Langley, 1999), la méthode proposée par Miles et Huberman (1994) a l'avantage de permettre le classement de l'information et l'interprétation des données sans toutefois les limiter par des codes ou des catégories (Langley, 1999), ce qui la rend tout à fait complémentaire à celle proposée par Strauss et Corbin (1994).

4.2 Le protocole de traitement et d'analyse des données

Pour plusieurs (Miles et Huberman, 1994; Robson, 1997; Rossman et Rallis, 1998), le traitement des données recueillies par entrevues est considéré comme un processus d'organisation systématique, cela dans le but d'analyser les informations, leur donner un sens permettant par la suite d'en communiquer les résultats. Voilà pourquoi, dans le cadre du projet nous concernant, nous avons instauré un protocole favorisant une simultanéité dans la cueillette, dans le traitement et dans l'analyse des données recueillies.

Dans un premier ordre d'idées, pour nous, organiser les données recueillies consiste en une démarche structurée dans la gestion des dossiers des entreprises participantes. C'est ainsi que pour les cinq cas à l'étude, ont été tenus et mis à jour leur dossier dans lequel y étaient insérés, le cas échéant, des coupures de journaux ou des documents écrits recueillis lors des entrevues et pouvant servir de sources de références secondaires dans le cas où nous rencontrerions des difficultés dans l'interprétation des résultats liés à leur historique. De plus, la démarche de cueillette des données exigeant plusieurs déplacements, une fiche permettant de garder un suivi serré a été élaborée pour chacune des entreprises participantes (voir annexe H). Finalement, pour chacun des cas, nous avons tenu des dossiers papier et électroniques dans lesquels étaient classés les retranscriptions d'entrevues, les fiches descriptives, les génogrammes (McGoldrick, Gerson et Shellenberger, 1999), les historiques de même que les rapports et les schémas élaborés en cours de route.

Dans un second ordre d'idées, vu la nature exploratoire du processus de recherche, nous avons tenu un journal de bord dans lequel ont été écrites des réflexions personnelles avant ou après certaines entrevues ainsi que des commentaires émergeant durant le codage des données (Deslauriers, 1991). Afin de nous assurer d'avoir recueilli le maximum de l'information nécessaire à la bonne compréhension de la problématique nous intéressant, toutes les entrevues originellement enregistrées sur microcassettes ont été retranscrites mot à mot dès que possible par la chercheure elle-même (Grawitz, 1996). Cette démarche, bien qu'exigeante, nous a permis de nous familiariser avec les données, d'en faire une première analyse (Rossman et Rallis, 1998) et, dans la foulée, d'ajuster le tir pour les entrevues subséquentes. Selon la liste de codes prédéterminés jointe à l'annexe I, toutes les données retranscrites mot à mot ont initialement été traitées à l'aide du logiciel de traitement de données Atlas.ti. Par ailleurs, la démarche de recherche se voulant interactive et en continual mouvement de va-et-vient entre la cueillette et l'analyse des données, tout au long du processus, nous sommes restés ouverts à l'émergence de nouveaux codes, cela même si une liste préalable avait été

faite. En vérité, comme le souligne Grawitz (1996), même si plusieurs codes avaient été préalablement établis, c'est effectivement durant le traitement de leurs divers contenus que de nouveaux codes ont émergé et, ensuite, permis la détermination de catégories.

Entre autres, en ce qui concerne la détermination des rôles attribués aux prédécesseurs, le processus de codage menant à la catégorisation s'est principalement étalé sur trois étapes distinctes. Premièrement, c'est lorsque nous avons réuni et analysé plus en profondeur les premiers résultats codés sur l'évolution des rôles et des fonctions des prédécesseurs et des successeurs durant les quatre phases du processus de la succession que certains rôles communs parmi les cinq prédécesseurs à l'étude ont commencé à prendre une quelconque forme. Deuxièmement, dans le but de mieux comprendre ce qu'il en était exactement des rôles communs ayant pu être assumés par les cinq prédécesseurs durant les deux dernières phase du processus, soit celles du règne-conjoint et du désengagement, les données traitées, codées et compilées cas par cas ont été retranscrites sur une matrice permettant de comparer les cas les uns aux autres. Et, c'est alors que des catégories quant aux rôles assumés par les prédécesseurs pendant et après la mise en place de leurs successeurs ont commencé à prendre une forme plus précise.

Troisièmement, dans le but de rencontrer les critères de qualité exigés dans une telle situation, dans la mesure où pour être crédibles, les catégories doivent être exhaustives et en nombre limité; cohérentes; homogènes; pertinentes; clairement définies; objectivées; et productives (Deslauriers, 1991; Landry, 1998; L'Écuyer, 1990), toutes les données ont été retraitées selon les règles de l'art. Entre autres, après avoir organisé les premiers regroupements par catégories préliminaires, nous avons réduit les catégories distinctives par l'élimination de catégories redondantes. Ensuite, nous avons identifié et défini les catégories constituant la grille d'analyse finale jointe à l'annexe J et procédé à une classification finale de toutes les données à partir de cette grille d'analyse

(L'Écuyer, 1990). Au reste, une tendance ayant pris forme lors de l'élaboration des premières matrices comparatives sur les rôles attribués aux prédécesseurs durant la phase du désengagement, celle-ci a pu être validée dans la mesure où, parmi les cinq cas à l'étude, certains assument un certain type de rôle, tandis que d'autres, des différents. Finalement, parce que nous avions pour objectif spécifique de comprendre le processus de désengagement du prédécesseur, c'est à la suite de ce premier exercice de catégorisation des rôles que nous avons fait celui concernant le processus de transition de rôle du prédécesseur dans la mesure où, encore une fois, les codes émergeant en cours d'analyse, nous avons retraité toutes les données à l'aide des codes déterminés à l'annexe K.

Traiter et analyser les données recueillies par l'entremise du codage et de l'élaboration de schémas a finalement abouti à une première interprétation plus substantielle des résultats. Néanmoins, voulant nous assurer d'une interprétation la plus fidèle possible des représentations des participants et, par voie de conséquence, réduire nos biais personnels pouvant certainement avoir eu une influence sur ces mêmes interprétations (Huberman et Miles, 1994; Maxwell, 1996; Robson, 1997), en cours de recherche, nous avons voulu présenter les résultats préliminaires aux prédécesseurs et aux successeurs des entreprises familiales participantes. Or, pour des raisons de temps et de convenance réciproques, l'exercice n'a pu être effectué qu'àuprès de trois d'entre elles, soit les entreprises Auger, Mercier et Sauvé. Comme le résume le tableau 8, pour chacune des entreprises participant à l'exercice de validation, nous avons rencontré, selon les cas, au moins une personne impliquée dans le dossier et leur avons présenté les résultats préliminaires incluant tous les rapports les concernant de même que certaines informations leur permettant de se comparer aux autres entreprises participantes. Étant alors cordialement invités à émettre leurs commentaires c'est, par la suite, qu'ont finalement été élaborés les rapports et les schémas concernant chacune des entreprises participantes, leurs

Tableau 8
La présentation des résultats préliminaires

	<i>Cas 1 : Entreprise Auger</i>	<i>Cas 4 : Entreprise Mercier</i>	<i>Cas 5 : Entreprise Sauvé</i>
Personnes rencontrées	Le rédécesseur et un successeur, soit celui remplaçant officiellement le prédécesseur à titre de dirigeant	Successeure À la dernière minute, la prédécesseure n'a pu se rendre sur les lieux de la rencontre	Le prédécesseur et les trois successeurs
Dates des rencontres	Mai 2003	Mai 2003	Juin 2003

historiques respectives, les génogrammes de chacune des familles et les modèles intégrés des processus de désengagement des prédécesseurs dans lesquels sont insérés les rôles et les fonctions leur ayant été attribués durant et après la mise en place de leurs successeurs, tous joints aux annexes L, M, N, O et P.

En résumé, le présent chapitre avait pour objectif de présenter la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de la présente recherche. Intéressés à comprendre de manière approfondie comment les prédécesseurs réussissent à se désengager et à procéder à une profonde refonte de leurs rôles au fur et à mesure que leurs successeurs s'affirment dans les leurs (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000), c'est notamment par le truchement d'entrevues semi-structurées faites en tête à tête avec cinq prédécesseurs, 12 successeurs, la conjointe d'un prédécesseur, deux adjointes administratives, une employée et un vice-président marketing provenant de cinq entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel que nous sommes en mesure de présenter, au chapitre suivant, les résultats quant aux rôles et aux fonctions ayant été assumés par les prédécesseurs durant et après la mise en place effective de leurs successeurs; quant à leurs processus de transition de rôle et de désengagement; et finalement quant à la phase la moins connue du processus de la succession, celle du désengagement.

TROISIÈME CHAPITRE
LES RÉSULTATS

CHAPITRE III – LES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus à la suite des entrevues faites avec les prédecesseurs, les successeurs et un tiers dans les cinq entreprises introduites brièvement au chapitre traitant de la méthodologie de la recherche. Chacune ayant ses caractéristiques, seront dans l'ordre sommairement présentées leur historique pour ensuite traiter des résultats communs ayant mené à l'identification des rôles et des fonctions assumés par les prédecesseurs pendant et après la mise en place de leurs successeurs; du processus de transition de rôles des prédecesseurs; de même qu'à l'élaboration de ce que nous nous permettons d'appeler un modèle de réussite du processus de désengagement du prédecesseur.

1 LA PRÉSENTATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES À L'ÉTUDE

Dans les prochaines pages sont brièvement présentés les cheminements de chacune des entreprises à l'étude, des prédecesseurs retirés des affaires courantes de l'entreprise pour laquelle ils ont été les principaux initiateurs et finalement des successeurs officiellement en poste en assurant maintenant la continuité. Ces résumés, tous illustrés aux annexes L, M, N, O et P, permettent de mieux comprendre en quoi les différentes routes empruntées par les cinq entreprises ainsi que par chacun des protagonistes ont mené au même passage, celui du transfert générationnel. Étant donné le haut degré de confidentialité auquel nous nous sommes engagés envers chacun des prédecesseurs et chacun des successeurs, les noms des entreprises de même que ceux des acteurs présentés ci-après sont fictifs. Finalement, toutes ces entreprises se démarquant particulièrement dans leurs domaines d'activités respectifs, certains détails liés à leurs activités d'affaire ont volontairement été omis.

1.1 L'entreprise Auger

Âgé de 32 ans, marié et père de quatre garçons, c'est en 1964 que Jean Auger, plombier de profession, démarre son entreprise : un atelier de plomberie et de chauffage dans la région du Centre-du-Québec. Comme le résume le tableau 9, seul maître à bord, en 1969, il s'associe avec deux de ses frères détenant depuis 1954 un atelier de ferblanterie et de toiture. A partir de ce moment, ayant une place d'affaires commune, les trois frères voient, ensemble, le chiffre d'affaires de « Les Entreprises Auger inc. » évoluer au même rythme que celui d'un secteur d'activité jugé parmi les plus cycliques du Canada (Industrie et Commerce Québec, 2002). Au moment de notre rencontre, générant un chiffre d'affaires annuel de près de 3 millions de dollars, maintenant spécialisée dans les systèmes de plomberie, de chauffage et de ventilation industriels, l'entreprise emploie une adjointe administrative, une commis de bureau à temps partiel et 24 hommes de métier dont 12 à temps complet et 12 occasionnels.

À 63 ans, sentant l'âge de la retraite arriver, c'est en 1995 que Jean Auger réunit ses six fils pour leur signifier son intention de se retirer des affaires courantes de son entreprise. Conscient du potentiel, des intérêts de carrière et des objectifs de vie de chacun de ses fils, le fondateur attend ensuite leurs réactions respectives. En 1997, son souhait se concrétise. Conjointement, André et Pierre, les deux seuls fils du fondateur impliqués à temps complet dans l'entreprise, verbalisent à leur père leur intérêt pour assurer la relève. Dès lors, les trois principaux intéressés partagent de plus en plus certaines responsabilités liées à la gestion de l'entreprise. Durant les trois années qui suivent, le fondateur garde le contrôle de toute la gestion de l'entreprise tandis qu'André prend celui des ventes et que Pierre s'assure du bon fonctionnement des travaux effectués sur des chantiers prenant de plus en plus

Tableau 9
Le résumé de l'historique de l'entreprise Auger¹

	1964	1969	1972	1992	1997	2000	2002
Démarrage seul	Association avec deux de ses frères œuvrant dans le même secteur d'activité	1 ^{ère} crise importante dû à la particularité du secteur d'activité		2 ^{ème} crise importante dûe à la particularité du secteur d'activité	Informatisation d'une partie de la gestion Recherche de nouveaux clients	Démantèlement du partenariat d'affaires avec ses deux frères Transfert des actions à ses deux fils Gel successoral Rénovations des bureaux Développement de nouveaux marchés	
PS²	Phases 1 et 2 Initiation et intégration			Phase 3 Règne-conjoint		Phase 4 Désengagement	
CA³			Chute drastique	Chute drastique	Bonne santé financière et bon chiffre d'affaires	1-3M\$	
ES⁴				4	15	26	

d'envergure. À la fin de 1999, satisfait des progrès et des réalisations de ses deux fils, Jean Auger se dissocie de ses deux frères et procède à une refonte permettant ainsi à ses deux successeurs de devenir officiellement propriétaires de l'entreprise à parts égales dès le début de l'an 2000.

Remarié en 1968 à la suite d'une période de veuvage de deux années, Jean Auger est, au moment de notre rencontre, âgé de 70 ans, père de six garçons âgés respectivement entre 45 et 24 ans et grand-père de huit petits-enfants. Outre le cadet de ses fils qui est soudeur, tous les autres ont travaillé ou travaillent encore dans l'entreprise familiale pour des périodes de temps plus ou moins déterminées. Durant les années où il est actif en affaires, Jean Auger s'implique dans plusieurs types d'activités de nature sociale, économique et politique. Peu enclin à prendre des vacances ou des congés formels, ses activités de loisirs sont, par ailleurs, entièrement consacrées à l'exploitation d'une érablière artisanale qui lui tient toujours à cœur. C'est maintenant à titre de président du conseil d'administration

¹ Dans le cas de cette entreprise, les successeurs et le prédécesseur ont tenu à garder strictement confidentielles les informations quant à la fluctuation du chiffre d'affaires.

² Phases du processus de la succession telles qu'illustrées à la page 22 du présent document.

³ Fourchette du chiffre d'affaires annuel.

⁴ Nombre d'employés.

qu'il œuvre dans l'entreprise. Volontairement détaché de toutes les activités à portée stratégique, de concert avec les successeurs, il a toutefois été convenu qu'il demeurerait actif dans certains dossiers tant et aussi longtemps qu'il en ressentirait le besoin.

Comme chacun des membres de la famille, André, le cinquième fils de Jean Auger, travaille naturellement dans l'entreprise durant ses périodes de congés scolaires et de vacances d'été, cela jusqu'au jour où, dans le cadre de sa formation académique en ingénierie, il s'installe à Montréal. Étudiant, il subvient alors à ses besoins en travaillant dans plusieurs petites entreprises œuvrant respectivement dans différents secteurs d'activité. À la fin de ses études pré-universitaires, en 1992, André choisit de revenir travailler à temps complet dans l'entreprise familiale à titre d'estimateur et de vendeur. Au moment de notre rencontre, André a 32 ans, vit avec sa conjointe et leur fils de quatre ans. À titre de vice-président du conseil, il voit à toute l'administration de l'entreprise de même qu'aux activités liées au développement des marchés, à celles liées à l'implantation de nouvelles technologies et à la professionnalisation de la gestion.

Pour sa part, Pierre, l'aîné des six fils de Jean Auger, intègre l'entreprise à temps complet en 1972 alors qu'il a à peine 15 ans. Ayant acquis de l'expérience et développé les compétences requises, en 1992, il quitte l'entreprise familiale pour revenir six mois plus tard avec, à partir de ce moment, la ferme intention de s'y impliquer de manière plus positive. Plombier de métier, il est alors assigné à des tâches de supervision sur les chantiers de construction qui, au fil des ans, prendront de plus en plus d'ampleur. Au moment de l'entrevue, Pierre a 45 ans. Il est marié et père d'une fille de 20 ans et d'un garçon de 17 ans qui, lui aussi, travaille occasionnellement dans l'entreprise familiale. Occupant le poste de secrétaire du conseil, la qualité de son expérience professionnelle et son manque d'intérêt pour les activités de gestion font en sorte qu'il assume un rôle et des fonctions de nature

plus technique, ce qui en définitive le rend complémentaire à son associé en affaires, son frère André.

1.2 L'entreprise Bergeron

C'est en 1952 que Claude Bergeron, un jeune diplômé universitaire de 22 ans, réalise son rêve en démarrant une petite entreprise de services dans le secteur de la santé. À la tête d'une entreprise de plus en plus florissante, marié depuis 1964 et père de trois filles, celui-ci commence à parler ouvertement de sa retraite dès l'âge de 55 ans. Néanmoins, il faut quatre ans avant qu'il ne propose à Viviane, son ainée, alors à la fin de ses études universitaires, de joindre l'équipe de direction de l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève. Ayant prévu faire carrière dans un tout autre domaine, après un court temps de réflexion, celle-ci accepte malgré tout la proposition de son père et intègre définitivement l'entreprise familiale en 1989 à titre de directrice des ventes. Pendant les six années qui suivent, Viviane et Claude Bergeron travaillent côte à côte jusqu'au jour, où connaissant de sérieux problèmes de santé, ce dernier, sachant sa fille prête pour le poste, lui propose officiellement d'assurer la présidence de l'entreprise, ce qu'elle accepte conditionnellement à l'accord préalable de ses deux sœurs dont l'une occupe aussi un poste de gestion au sein de l'entreprise familiale.

En 1995, Claude Bergeron, alors âgé de 65 ans, procède au transfert des actions de l'entreprise à ses trois filles et, lors d'une réunion tenue avec tous les employés, annonce officiellement à la fois sa retraite et la nomination de sa fille Viviane au poste de présidente. Au moment de notre rencontre et comme l'indique le tableau 10, œuvrant dans un secteur d'activité en plein essor depuis les dix dernières années (Développement économique et régional du Québec, 2003), « Les Entreprises Claude Bergeron inc. », dont le siège social est situé sur la Rive-

Tableau 10
Le résumé de l'historique de l'entreprise Bergeron

	1952	1970	1989	1991	1993	1995	2002
Démarrage	Nouvelle loi provinciale qui aura un impact majeur sur la croissance et la santé financière de l'entreprise	Arrivée de S1 à temps complet dans l'entreprise	Arrivée de S2 à temps complet dans l'entreprise	Amorce du processus de gel successoral	Arrivée de S3 dans l'entreprise Annonce officielle de la nomination de S1 au poste de présidente et du retrait du prédecesseur Restructuration ISO Informatisation de la gestion Au Québec, occupe le 3 ^{ème} rang en importance parmi les entreprises œuvrant dans le même secteur 100 points de service		
PS	Phases 1 et 2 Initiation et intégration		Phase 3 Règne-Conjoint		Phase 4 Désengagement		
CA	2,000\$		3 à 5M\$		10 à 15M\$		
ES	0		80		190		

Sud de Montréal, compte plus de cent points de services répartis sur tout le territoire québécois, génère un chiffre d'affaires annuel estimé entre 10 et 15 millions de dollars et emploie 190 personnes.

Lors de l'entrevue, Claude Bergeron a 72 ans, est marié, père de trois filles et grand-père de six petits-enfants âgés respectivement entre 1 an et 16 ans. Outre ses préoccupations constantes liées aux membres de sa famille et aux affaires en général, depuis nombre d'années, celui-ci entretient une passion pour le golf, activité à laquelle il consacre toujours une grande partie de son temps quel que soit l'endroit où il se trouve. Président du conseil d'administration depuis 1995, Claude Bergeron occupe maintenant une place dans l'entreprise dans laquelle il se sent confortable et, sauf les fois où il doit s'y rendre pour des réunions auxquelles on le convoque, s'y sentant toujours chez lui, il lui arrive de faire une tournée des lieux et de s'informer des employés avec qui il a longtemps travaillé et, au fil du temps, tissé des liens d'amitié.

Comme ses sœurs, l'aînée des trois filles, Viviane, supervisée par sa mère qui est responsable des tâches cléricales, travaille dans l'entreprise familiale durant ses congés scolaires et les vacances d'été pour se faire de l'argent de poche. C'est après avoir complété des études en marketing dans une université américaine qu'à 24 ans, elle rejoint définitivement l'entreprise familiale en 1989 et commence à y occuper différents postes de gestion. À la demande de ses parents, elle poursuit sa formation académique et obtient, après plusieurs années, son diplôme de MBA en administration. Au moment de notre rencontre, Viviane a 37 ans, est mariée et mère de trois enfants âgés entre 1 an et 9 ans. Détitrice de 34 % des actions de l'entreprise, depuis sept ans, elle occupe le poste de présidente. À ce titre, elle voit à ses orientations stratégiques et, avec son équipe de gestion, s'assure de la mise en œuvre, du déroulement et de l'achèvement de différents projets pouvant aller de ceux liés à la recherche et au développement à ceux liés à la gestion de la qualité ou à l'implantation de nouveaux systèmes informatiques.

Mireille est la fille cadette de Claude Bergeron. De nature indépendante, elle demeure toutefois la plus fidèle à l'entreprise de son père, cela même si, à plusieurs reprises, elle se déniche des emplois dans d'autres entreprises pour se procurer un surplus d'argent de poche. Elle a tout juste 20 ans lorsqu'elle intègre l'entreprise familiale à temps complet, cela bien entendu à la condition ferme qu'elle termine en même temps ses études universitaires. Alors que sa sœur Viviane occupe différents postes aux ventes et au marketing, à 25 ans, Mireille se voit graduellement confier la gestion des ressources humaines et à 29 ans, celle des opérations. Au moment de l'entrevue, Mireille a 32 ans, est nouvellement mariée, détient 33 % des parts de l'entreprise et, bachelière en administration, occupe toujours le poste de directrice des opérations.

Pour sa part, Hélène la seconde fille de Claude Bergeron, choisit une toute autre route. Peu attirée par l'entreprise familiale, à 23 ans, diplôme d'ingénierie en poche, elle choisit de travailler dans une firme spécialisée en la matière durant

plusieurs années. Toutefois, en 1995, alors qu'elle a 29 ans, elle demande à sa sœur Viviane, nouvellement nommée présidente, de revenir dans l'entreprise familiale. Au moment de notre rencontre, Hélène a 36 ans, est mariée et mère de trois enfants dont un par alliance. Propriétaire de 33 % des actions, au sein de l'entreprise, après avoir été responsable de la comptabilité pendant quelques années, depuis 1999, elle est vice-présidente de l'informatique et de l'approvisionnement, ce qui la rend complémentaire à ses deux sœurs et aux autres membres de l'équipe de direction.

1.3 L'entreprise Forest

Fort de plusieurs années d'expérience dans le domaine, en 1964, Michel Forest, 38 ans, marié et père de quatre enfants, laisse son emploi et démarre sa petite entreprise de réparation et de fabrication de produits domestiques dans le garage de sa demeure familiale des Cantons-de-l'Est. Connaissant des hauts et des bas pour la plupart provoqués par un marché et des lois et règlements changeants, à la fin des années 1980, réorienté vers la fabrication de produits industriels, Michel Forest trouve deux investisseurs étrangers qui, en achetant la moitié des parts, injectent des sommes d'argent permettant d'assurer la survie d'une petite entreprise prometteuse. En 1990, alors qu'il a 63 ans, Michel Forest, signifie à ses quatre enfants son intention de se retirer de la gestion de son entreprise. La réaction à laquelle il s'attend de la part de ceux-ci se faisant attendre, deux ans plus tard, il en confie la gestion à un nouveau partenaire d'affaires avec lequel il connaît rapidement des problèmes assez importants pour mettre en péril l'avenir d'une entreprise faisant maintenant office de précurseur dans sa sphère d'activité. À la demande de Michel Forest, Luc, son fils aîné, impliqué activement dans l'entreprise depuis plus de 20 ans, prend alors en charge le dossier et réussit à le mener à terme après deux années éprouvantes pour tous.

Comme le résume le tableau 11, prenant conscience de ce que l'entreprise représente pour eux, en 1994, tandis que tout entre dans l'ordre, trois des quatre enfants de Michel Forest signifient leur intention formelle d'en prendre la relève. Les qualités de leader de Luc étant maintenant reconnues par tous les membres de la famille et de l'entreprise, pendant les trois années subséquentes, le père et le fils travaillent main dans la main permettant ainsi d'assurer la continuité de l'entreprise. En date de la rencontre, l'entreprise est reconnue comme chef de file mondial dans son secteur d'activité, génère un chiffre d'affaires annuel estimé à 18 millions de dollars et procure de l'emploi à plus de 125 personnes.

Tableau 11
Le résumé de l'historique de l'entreprise Forest

	1964 1985	1986	1990	1992	1994	1997 2002
Démarrage L'entreprise connaît toutefois une croissance rapide dû à une forte demande du marché	Chute libre du CA Incendie majeur Arrivée de deux investisseurs qui, ensemble, s'approprient de 50% des parts Développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits	Nomination de S1 à titre de vice-président dans le but de prendre la relève : toutefois le mandat n'est pas clair	Vente des parts des deux actionnaires externes à un nouveau partenaire d'affaires qui occupe le poste de directeur général	Règlement du litige avec le partenaire d'affaires S1 achète les actions de S4 Prise de conscience des successeurs pour la relève P1 et S1 travaillent côte à côte pour assurer la relève	Nomination de S1 à titre de président-directeur-général Transfert des actions aux trois successeurs S1 est actionnaire majoritaire Gel successoral Professionnalisation des processus de gestion Plans stratégiques Nouveaux clients importants	
<i>PS</i>	Phases 1 et 2 Initiation et intégration		Phase 3 Règne-conjoint		Phase 4 Désengagement	
<i>CA</i>			Prise 1		Prise 2	
<i>ES</i>	2	74	35	7-8M\$	9-10M\$	18M\$
				90	100	125

Lors de la rencontre, Michel Forest a 75 ans et est marié à une femme qui, durant plusieurs années, s'est impliquée dans les tâches cléricales de l'entreprise. Père de trois fils et d'une fille âgés entre 49 et 53 ans, il a sept petits-enfants et deux arrière-petits-enfants, bientôt quatre. Avant toute chose, Michel Forest a l'âme d'un artiste. Peu scolarisé, sa passion de toujours se résume à inventer, à innover, à créer. Outre les voyages, attiré par les tâches manuelles, il aime bricoler, cuisiner et

jardiner. Bien qu'il détienne toujours les parts de contrôle et qu'il occupe le poste de président du conseil d'administration, fatigué et conscient de ses limites, Michel Forest laisse volontiers les décisions stratégiques à son fils et à l'équipe de gestion que ce dernier a mise sur pied depuis le transfert. Du reste, reconnu par tous pour son expertise, il participe toujours activement dans la recherche et le développement de l'entreprise ainsi que dans certains dossiers de nature opérationnelle où lui seul, dit-on, peut prodiguer de si précieux conseils.

Parmi les quatre enfants de Michel Forest, Luc, l'aîné, est le seul à avoir fait ses études secondaires et collégiales à l'extérieur de sa ville natale, l'obligeant par le fait même à quitter le nid familial très tôt. Pendant son programme d'études universitaires en ingénierie, il est appelé à faire plusieurs stages en entreprises, l'amenant ainsi à élargir son éventail de connaissances sur les différents secteurs d'activité dans lesquels il peut pratiquer sa profession. D'autre part, toujours attaché à l'entreprise familiale avec laquelle il ne perd jamais contact, en 1974, alors qu'il a 24 ans, il choisit d'y travailler à temps complet. Durant les seize années qui suivent, il occupe différents postes au sein de l'entreprise pouvant aller des ventes et à la recherche et au développement. En 1990, alors qu'il a 40 ans, son père le nomme vice-président, le démet en 1992 et le renomme en 1994, à la suite du règlement du litige entre lui et son partenaire d'affaires. En 1997, détenteur de 54 % des actions, avec l'accord de son père, de sa sœur Josée et de son frère Frédéric, Luc procède à une refonte complète de la gestion de l'entreprise en mettant en place une nouvelle équipe de gestion de même que de nouvelles procédures permettant une meilleure planification et un contrôle plus serré de l'ensemble des activités. Au moment de notre rencontre, Luc Forest est président-directeur-général de « Les Entreprises Michel Forest et fils inc. », a 53 ans, est marié et père d'une fille de 21 ans encore aux études.

Comme ses frères, durant les congés scolaires et les périodes de congé estival, Josée travaille dans l'entreprise familiale. Fille unique, supervisée par sa mère, elle

est surtout assignée à des tâches cléricales. À la fin de ses études secondaires, elle choisit délibérément d'intégrer l'entreprise de son père à temps complet. Durant toutes ces années, occupant un poste à la comptabilité l'obligeant à rester au bureau toute la journée, elle poursuit sa formation académique les soirs et les fins de semaine. Au moment de notre rencontre, Josée a 50 ans, est divorcée, mère d'une fille de 25 ans et d'un garçon de 28 ans - qui travaille à titre de comptable dans l'entreprise - et est grand-mère de bientôt trois petits-enfants. Détentrice de 19 % des parts, au sein de l'entreprise, depuis 1997, elle occupe le poste de trésorière et directrice des finances.

Comme sa sœur aînée, Frédéric, le cadet des quatre enfants de Michel Forest, travaille tôt dans l'entreprise familiale. Habile de ses mains, on lui demande surtout de combler des postes à la production ou au service à la clientèle. Après ses études techniques, alors qu'il est au début de la vingtaine, lui aussi, intègre l'entreprise à temps complet. Lui réservant au départ un poste à la production, il est vite amené à prendre en charge le département des ventes locales et ensuite celui des ventes régionales. Lors de l'entrevue, Frédéric a 49 ans, est marié et père de deux garçons encore aux études. Détenant 27 % des actions de l'entreprise, il est responsable des ventes du Québec, cela depuis plusieurs années, ce qui le rend complémentaire au vice-président du marketing qui lui est, pour sa part, responsable des ventes à l'extérieur de la province.

1.4 L'entreprise Mercier

Mariée et mère d'une petite fille d'à peine un an, à 24 ans Pauline Mercier part en affaires en achetant, en 1965, l'entreprise de commerce de détail pour laquelle elle travaille depuis plusieurs années. Reconnue pour son sens des affaires, en 1989, on lui offre de déménager son commerce dans un nouveau centre commercial de la Mauricie. Évoluant dans un secteur d'activité connaissant une

croissance rapide, un an plus tard, Pauline Mercier acquiert le petit commerce situé dans le local adjacent, lui permettant ainsi d'offrir une plus grande gamme de produits à une clientèle de plus en plus sophistiquée. Peu expérimentée dans la nouvelle gamme de produits nouvellement disponibles aux clients, la propriétaire-dirigeante demande à sa fille Carole, alors à compléter ses études universitaires, de venir en prendre charge, ce qu'elle accepte avec empressement. Démontrant peu d'intérêts pour certaines tâches, Pauline Mercier délègue vite celles liées à l'administration à sa fille nouvellement arrivée dans l'entreprise. Durant les huit années suivantes, Carole montre son intérêt pour le domaine, suit des cours de perfectionnement lui permettant de se démarquer, prend sa place dans l'entreprise et fait ses preuves en mettant de l'avant plusieurs innovations fort enrichissantes pour l'entreprise cela même si sa mère montre certaines résistances. Finalement, c'est après une mise au jour des attentes de chacune qu'en 1998, Pauline Mercier procède au don de 49 % des actions de son entreprise à sa fille unique. Comme l'indique le tableau 12, au moment de notre rencontre, l'entreprise se démarque par ses deux points de vente lesquels, ensemble, génèrent un chiffre d'affaires annuel estimé à plus de 2,5 millions de dollars et procurent de l'emploi à 30 personnes, cela dans un

Tableau 12
Le résumé de l'historique de l'entreprise Mercier

	<i>1965</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1998</i>	<i>2001</i>
Démarrage Connait une croissance rapide : quadruple son chiffre d'affaires en peu de temps	Déménagement de l'entreprise dans un nouveau centre commercial Emprunt bancaire substantiel pour achats de nouveaux équipements Développement de nouveaux produits spécialisés	Achat du commerce adjacent : spécialité connexe Fusion des deux commerces Arrivée de la successeure à temps complet dans l'entreprise	Don de 49 % des actions de l'entreprise à la successeure A l'initiative de la successeure, ouverture d'un 2 ^{ème} point de vente Professionnalisation des processus de gestion de l'entreprise Entreprise lauréate d'un prix provincial et d'un prix régional		
<i>PS</i>	Phases 1 et 2 Initiation et intégration		Phase 3 Règne-conjoint	Phase 4 Désengagement	
<i>CA</i>				2,5M\$	
<i>ES</i>		6		30	

secteur d'activité connaissant un taux de survie des plus faibles parmi les groupes d'industries existant au Québec et au Canada (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2001).

Lors de l'entrevue, Pauline Mercier a 61 ans, est mariée, mère d'une fille et grand-mère de deux petits-enfants. Depuis toujours, celle-ci a plusieurs centres d'intérêts. Habile de ses mains, elle prend des cours de couture en même temps qu'elle développe, par la force des choses, ses habiletés en plomberie et en menuiserie. Sportive, elle pratique le golf, la bicyclette et la pêche et assiste à des parties de base-ball. Finalement, intellectuellement curieuse, elle lit tout ce qui lui tombe sous la main, écoute de la musique et s'intéresse aux nouvelles transmises à la radio. Maintenant qu'elle est retirée des activités de gestion de son entreprise, elle passe le plus clair de son temps à voyager avec son conjoint et un groupe d'amis avec lequel ils partagent une foule d'activités de loisirs. Toujours propriétaire majoritaire et présidente du conseil d'administration, Pauline Mercier, occupe maintenant une place confortable au sein de son entreprise. En effet, durant les périodes où elle est de retour chez elle, elle va au commerce à ses heures et à ses convenances, cela bien entendu, sans intervenir de quelque manière que ce soit dans les activités liées à la gestion de l'entreprise.

Pour se faire de l'argent de poche, Carole, fille unique de Pauline Mercier, travaille dans l'entreprise familiale durant les périodes de vacances et les congés scolaires. Toutefois, n'aimant pas particulièrement les tâches qu'on lui assigne, elle trouve du travail ailleurs ce qui, somme toute, lui permet de se familiariser avec différents secteurs d'activité. Attirée par le défi que lui propose sa mère en 1990, elle abandonne ses études universitaires en tourisme pour se réinstaller dans sa région natale et intégrer définitivement l'entreprise familiale. Au moment de notre rencontre, Carole a 34 ans, est mariée et mère de deux enfants, un garçon de 11 ans et une fille de 7 ans. Devenue co-propriétaire et trésorière du conseil en 1998, elle est depuis responsable de toute la gestion stratégique et opérationnelle de

l'entreprise et est, parmi les deux propriétaires, celle qui s'implique activement dans plusieurs réseaux d'affaires de sa région, lui permettant ainsi de se tenir au courant des tendances du marché en continue émergence.

1.5 L'entreprise Sauvé

En 1978, marié et père de trois garçons, Pierre Sauvé, alors âgé de 37 ans, achète conjointement avec un de ses beaux-frères, soudeur de métier, une entreprise manufacturière de la région de la Mauricie. Spécialisée dans la fabrication de pièces mécaniques industrielles, l'entreprise connaît durant les années subséquentes un parcours empreint d'embûches assez importantes pour en provoquer, en 1992, la faillite de même que la dissociation du partenariat des deux beaux-frères. D'autre part, voulant diversifier ses modes de fabrication, Pierre Sauvé, avec d'autres partenaires, démarre subséquemment en 1987 et en 1991, deux usines cette fois-ci dans la région du Centre-du-Québec. Fusionnées en 1992, c'est en 1997 que Pierre Sauvé maintenant unique propriétaire, déménage l'entreprise et en change la raison sociale pour celle que nous connaissons maintenant, « Entreprise d'usinage

Tableau 13
Le résumé de l'historique de l'entreprise Sauvé

	<i>1978</i>	<i>1987</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1997</i>	<i>2000</i>	<i>2002</i>
	Démarrage de la première entreprise. Association avec son beau-frère	Ouverture nouvelle usine	Ouverture 2 ^{ème} usine Chute importante du chiffre d'affaires	Fusion des deux usines Faillite de la première entreprise	Déménagement Changement de la raison sociale de l'entreprise S1 et S2 intègrent l'entreprise pour éventuellement en assurer la relève	Amorce du processus de gel successoral S3 intègre l'entreprise pour, lui aussi, en assurer la relève S1 est nommé Vice-président-exécutif	
<i>PS</i>	Phases 1 et 2 Initiation et intégration				Phase 3 Règne-conjoint	Phase 4 Désengagement	
<i>CA</i>					2,5M\$	3,5M\$	
<i>ES</i>					25	40	

industriel Sauvé inc. ». L'aménagement des nouveaux locaux devant se faire durant l'été, celui-ci demande à son fils Carl qui vient tout juste de terminer ses études universitaires, s'il veut prendre charge du projet, ce qu'il accepte volontiers.

Âgé de 56 ans et sentant une certaine fatigue physique et psychologique, c'est à la fin de cet été que Pierre Sauvé signifie clairement à son fils Carl son intention de se retirer du monde des affaires. Le message est clair. Si aucun de ses fils ne prend la relève, il vend. La réaction est immédiate. Carl propose à son père de le faire et d'y intégrer Bernard, son frère aîné, comptable de formation. Dès lors, connaissant bien les forces et les faiblesses de chacun de ses deux fils, Pierre Sauvé voit de près à la mise en place effective de ceux-ci auxquels vient se joindre leur frère cadet, Stéphane en 2002. Lors de notre rencontre, l'entreprise, qui œuvre toujours dans le même créneau, appartient à parts égales aux trois frères, génère un chiffre d'affaires annuel estimé à 3,5 millions de dollars et procure de l'emploi à une quarantaine de personnes.

Au moment de l'entrevue, Pierre Sauvé a 61 ans, est marié et grand-père par alliance d'une petite-fille. Ayant toujours été attiré par les défis, c'est en même temps qu'il occupe des postes importants de gestion dans différentes organisations tant privées que gouvernementales qu'il voit à l'administration de ses entreprises et complète parallèlement des études universitaires de deuxième cycle. En plus de s'impliquer dans sa communauté, Pierre Sauvé a des centres d'intérêts diversifiés. Il aime la lecture, la musique, les musées, les voyages, l'histoire et la généalogie, activités pour lesquelles, depuis toujours, il a su se garder du temps. En ce qui concerne l'entreprise, depuis que ses fils en ont définitivement pris le contrôle, pour Pierre Sauvé, bien qu'il ait conservé des parts de contrôle et qu'il soit président du conseil d'administration, il n'est plus question d'intervenir dans d'autres dossiers que ceux lui tenant vraiment à cœur et pour lesquels il est utile à la fois pour ses fils et pour l'entreprise.

Pour se procurer de l'argent de poche durant ses études, Carl travaille tantôt dans l'entreprise de son père, tantôt dans d'autres entreprises œuvrant dans différents secteurs d'activité. C'est en 1997, à la fin de sa formation universitaire en psychologie qu'il joint officiellement l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève. Devant aiguiser ses compétences en la matière et faire ses preuves tant auprès du prédécesseur que de tous les employés, durant trois ans Carl, guidé par son père, se familiarise avec tous les types de postes au sein de l'entreprise. Au moment de notre rencontre, celui-ci a 29 ans, est célibataire et, à titre de vice-président exécutif du conseil, est responsable de toute la gestion de l'entreprise cela depuis les deux dernières années.

Après y avoir travaillé durant les périodes estivales et les congés scolaires, Bernard, l'aîné des fils joint l'entreprise de son père à temps complet à la fin de ses études universitaires alors qu'il n'a que 22 ans. Arrivé lorsque l'entreprise connaît une période particulièrement difficile, en 1992 il trouve un travail de commis comptable dans une entreprise de la région métropolitaine et retourne faire des études en urbanisme. C'est à la demande de son frère Carl et de son père qu'il réintègre l'entreprise en 1997, cela pour en assurer la relève. Lors de notre rencontre, Bernard a 33 ans, est marié et père par alliance d'une fillette de 4 ans. Dans l'organisation, son rôle et ses fonctions sont clairs. A titre de contrôleur, c'est lui qui est principalement responsable de toutes les affaires financières de même que celles liées aux systèmes informatiques.

Quant à Stéphane, le cadet, lui aussi travaille dans l'entreprise de son père durant ses études. Démontrant peu d'intérêts pour les affaires familiales, il choisit par ailleurs, de poursuivre ses études lui permettant d'exercer la profession d'audioprothésiste qu'il pratique depuis l'an 2000 dans sa région natale avec sa conjointe, elle aussi audioprothésiste. Ses débuts en affaires étant par ailleurs

difficiles, en 2002 il demande à son frère Carl de lui trouver du travail dans l'entreprise familiale, lui permettant ainsi de lui procurer une certaine sécurité financière. Au moment de notre rencontre, Stéphane a 27 ans et vient tout juste d'intégrer l'entreprise. Toujours occupé par son bureau d'audioprothésiste, il dit néanmoins prendre goût aux affaires de l'entreprise familiale et songer sérieusement y rester pour de bon à titre de responsable des ventes et des projets spéciaux, comme le souhaitent ses frères et son père.

2 LES RÔLES ET LES FONCTIONS DES PRÉDÉCESSEURS DURANT ET APRÈS LA MISE EN PLACE DES SUCCESEURS

Comme il a été possible de le constater dans les pages précédentes, chacune des cinq entreprises de même que chacun des protagonistes a sa propre histoire, son propre parcours. Par ailleurs, ayant tous atteint le même objectif, soit celui du transfert de leur entreprise à un ou à plusieurs de leurs enfants, tous les prédécesseurs rencontrés on vu leurs rôles et leurs fonctions se modifier. Après avoir volontairement annoncé leur intention de se retirer des affaires courantes liées à la gestion de leur entreprise, à partir du moment où les successeurs ont, à leur tour, clairement signifié leur choix d'intégrer l'entreprise familiale pour en prendre la relève définitive, les prédécesseurs ont procédé à une refonte de leurs rôles et de leurs fonctions en conséquence, cela durant les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement. C'est donc dans cette perspective que, dans les prochaines pages, seront présentés les résultats quant aux rôles et aux fonctions assumés par les prédécesseurs lesquels ont, selon nous, permis la mise en place effective des successeurs et, par voie de conséquence, leur propre désengagement des affaires liées à la gouvernance d'une entreprise dont ils ont été le principal dirigeant durant plusieurs années.

2.1 Les rôles et les fonctions des prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint

Se distinguant théoriquement par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise familiale (Stavrou, 1998), c'est durant la phase du règne-conjoint que le prédécesseur et le successeur sont appelés à travailler côte à côte (Handler, 1990; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1993b; Hunt et Handler, 1999), cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1993a; Longenecker et Schoen, 1978). Ainsi, nous pouvons présumer que la phase du règne-conjoint correspond à une période durant laquelle, devant prendre la place lui revenant, le successeur développe les compétences jugées nécessaires lui permettant par la suite de prendre en charge la direction de l'organisation jusqu'alors assumée par le prédécesseur en même temps que ce dernier procède subtilement au transfert de ses propres connaissances, son propre savoir-faire et du même coup des pouvoirs et des responsabilités liés à l'organisation.

D'entrée de jeu, dans les cinq cas, les prédécesseurs ayant provoqué le déclenchement de la phase du règne-conjoint ont, dans la foulée, déjà joué un rôle significatif dans l'évolution du processus de la succession dans son ensemble, soit celui d'*initiateur*. Par exemple, à l'exception de raisons pouvant être liées à leur âge ou à leur état de santé, pour Jean Auger et Pierre Sauvé, la précarité de l'état de santé de leurs conjointes respectives est parmi les facteurs ayant eu un impact considérable sur leur décision d'initier le processus tandis que pour Pauline Mercier, c'est l'achat du commerce adjacent au sien qui suscite l'invitation qu'elle fait à sa fille d'intégrer l'entreprise à temps complet. Du reste, comme il est possible de le constater à l'annexe Q, bien que les événements ayant permis le déclenchement de la phase du règne-conjoint diffèrent pour chacun, tous ont clairement proposé à au moins un de leurs successeurs d'intégrer l'entreprise dans le but précis d'en prendre la relève. Après un certain temps de réflexion d'une durée

différente pour chacun, à partir du moment où les successeurs ont signifié leur intérêt pour intégrer officiellement l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève, dans le cas des cinq prédécesseurs que nous avons rencontrés, il est remarquable de constater la manière dont ceux-ci ont pris la responsabilité de la mise en place de leurs successeurs les amenant, par le fait même, à assumer de nouveaux rôles plus particulièrement auprès de ceux et celles prédestinés à les remplacer.

Comme il a été possible de le remarquer dans la présentation de chacune des entreprises faite en début de chapitre, avant de mettre en œuvre la phase du règne-conjoint, tous les successeurs ont travaillé durant leurs congés scolaires ou durant la période estivale dans l'entreprise de leurs parents. Ayant été assignés soit à des tâches cléricales, à la production ou au service à la clientèle, tous avaient donc acquis certaines connaissances de l'environnement interne de l'organisation, qu'il s'agisse de son personnel ou des activités assurant l'ensemble de son bon fonctionnement. Par ailleurs, n'ayant jamais été à l'emploi de l'entreprise familiale dans le but d'y occuper un jour un poste de direction, les initier aux activités de gestion de même qu'à l'environnement externe de l'entreprise demeurait, aux yeux des prédécesseurs rencontrés, une tâche leur incomtant dans la mesure où ils étaient les seuls à pouvoir transmettre un savoir-faire si profondément acquis au fil des ans. En effet, qui d'autre aurait pu introduire leurs futurs remplaçants à certains fournisseurs, à certains clients avec lesquels ils avaient tissé des liens d'amitié au cours du temps? Qui d'autre aurait pu leur montrer comment gérer un personnel qu'ils ont eux-mêmes mis en place et vu s'épanouir depuis bon nombre d'années? Ou qui d'autre aurait pu leur transmettre les valeurs et la philosophie de gestion qu'ils ont eux-mêmes véhiculées et pris tant de temps à inculquer aux membres de l'organisation? Bref, pour les cinq prédécesseurs rencontrés, il était clair qu'ils étaient les premières personnes responsables de la formation de leurs successeurs indépendamment du temps et des efforts devant y être investis.

Un des premiers rôles assumés par les prédécesseurs prenant la responsabilité de la mise en place de leur relève est celui de *superviseur*. À cet égard, dans les cinq cas, les prédécesseurs ont, chacun à leur manière, supervisé, contrôlé et dirigé le travail de leurs successeurs. Pour ces derniers, une chose était claire. Au moment de leur entrée à temps complet dans l'entreprise, ceux qui avaient jusqu'alors principalement fait office de figures parentales devenaient leurs supérieurs immédiats. Comme l'illustre l'encadré 1, détenant le pouvoir d'autorité, il était normal pour les prédécesseurs de déléguer certaines tâches à leurs successeurs, de donner des consignes précises, d'en surveiller la mise en œuvre, les résultats et de faire des ajustements lorsque nécessaire.

Encadré 1 Illustrations du rôle de superviseur assumé par les prédécesseurs

- « *Il m'a donné la pile [...] C'est sûr que c'est pas moi qui mettait le chiffre final. Le projet final, il regardait ça et il disait si c'était o.k. ou non.* » André Auger (1:126-294:301)
- « *Mais à cette époque là, il suivait quand même de beaucoup plus près. [...] Il voulait avoir des comptes-rendus [...] il y avait des suivis beaucoup plus serrés* » Viviane Bergeron (4:111-627:638)
- « *Avant Luc faisait son travail, mais la direction comme telle [...] c'était toujours moi qui étais en avant lorsqu'il y avait des problèmes d'employés à régler, des choses qu'il faut toujours que ce soit le patron qui règle [...]* » Michel Forest (5:147-956:963)
- « *Au début, j'étais juste employée là [...]* » Carole Mercier (3:179-113:114)
- « *Mon père me donnait les directives sur ce que j'avais à faire pis de la façon de le faire si c'était pas à son goût!* » Bernard Sauvé (4:127-319:321)

Par ailleurs, en ce qui concerne le rôle de superviseur, il est intéressant de constater la rapidité avec laquelle certains prédécesseurs ont délégué à leurs successeurs des responsabilités pour lesquelles ils démontraient au préalable peu ou pas d'intérêt. Par exemple, une des premières responsabilités que Pauline Mercier a transmise à sa fille est celle liée à la gestion de la comptabilité tandis que dans le

cas de Pierre Sauvé, sous prétexte que son successeur avait une formation universitaire en psychologie, ce sont toutes les tâches liées à la gestion des ressources humaines qu'il lui a transférées rapidement.

Durant la mise en place des successeurs, un des rôle ayant incomblé aux cinq prédécesseurs est celui d'*enseignant* dans la mesure où, comme l'entendent certains auteurs (Houde, 1995; Schein, 1978), ce sont eux qui leur ont montré, pour certains, comment préparer et présenter des dossiers aux clients, comment interagir et négocier avec les intervenants du milieu ou, pour d'autres, comment trouver de nouvelles idées et les mettre en place. Du reste, comme l'illustrent les extraits d'entrevues retranscrits à l'encadré 2, pour eux, le rôle d'enseignant ne consistant pas seulement à transmettre des connaissances, ils ont, dans la foulée, vérifié, évalué et donné du feed-back sur le travail accompli. Finalement, dans le cas des cinq prédécesseurs rencontrés, conscients de la particularité des connaissances à transmettre et du chemin qu'avaient à parcourir leurs successeurs, tous ont accordé

Encadré 2 Illustrations du rôle d'enseignant assumé par les prédécesseurs

- « *Là, on s'assoyait ensemble. Et puis, il venait me voir et il me disait : que s'est-il passé dans ce dossier là? [...] Puis, il disait : c'est pas comme ça qu'il faut que tu fasses.* » Pierre Auger (3:113-227:232)
- « *Ensuite, je lui ait dit : [...] il faudrait que tu administres comme moi : déléguer. [...] C'est ce qu'elle a fait. Elle a appris vite. [...]* » Claude Bergeron (2:214-597:612)
- « *Techniquement, j'ai appris beaucoup de lui. J'ai appris à me fier beaucoup à mon intuition pour faire justement de la création [...]* » Luc Forest (1:148-679:684)
- « *C'est la même chose pour la mécanique [...] Ça c'est la première chose que je lui ai apprise. Ça été long parce que ce n'est pas facile à apprendre à deviner non plus pis à ne pas se laisser avoir.* » Pauline Mercier (2:207-438:455)
- « *Il m'en donnait tout le temps. Tranquillement, quand il voyait que j'étais solide [...] là, il m'en donnait encore un petit peu plus.* » Carl Sauvé (5:131-174:194)

une importance particulière aux périodes de temps passées avec leurs successeurs durant lesquelles ils pouvaient leur enseigner différents aspects liés à la bonne marche de l'entreprise.

Ayant eux-mêmes appris par essais et erreurs, pour les prédécesseurs que nous avons rencontrés, laisser leurs successeurs libres de poser certains gestes ou de prendre certaines décisions et d'en assumer les conséquences faisait, sans l'ombre d'un doute, partie des aléas nécessaires à leur apprentissage. Leur raisonnement est simple. Destinés à prendre les rênes de l'entreprise, comment leurs successeurs pouvaient-ils mesurer le poids des conséquences de leurs gestes ou de leurs décisions sans en avoir, au préalable, fait l'expérience? Se portant alors garants des gestes posés ou des décisions prises par leurs successeurs, les prédécesseurs ont, comme le définissent certains auteurs (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Ragins et Cotton, 1999; Schein, 1978), assumé le nouveau rôle leur incombant d'office, celui de *répondant*. Les extraits retranscrits à l'encadré 3 indiquent comment, toujours propriétaires-dirigeants de l'entreprise, en

Encadré 3 Illustrations du rôle de répondant assumé par les prédécesseurs

- « *Quand ils ont décidé que ça les intéresserait, là, je leur ai dit : allez-y! Il faut faire des erreurs.* » Jean Auger (4:80-124:126)
- « *Je suis convaincu que j'avais une bonne attitude : laisse-lui la place pis laisse-lui faire ses erreurs pis regarde ça de loin.* » Claude Bergeron (2:216-479:482)
- « *C'est certain qu'on s'est trompés [...] mais jamais il va nous ramener ça, jamais, [...]* » Josée Forest (4:167-1249:1264)
- « *Ça ne me faisait rien de payer parce que j'avais de l'argent pour le payer [...] mais elle va avoir appris quelque chose [...]* » Pauline Mercier (2:213-573:581)
- « *Il disait : il faut se frapper le nez un peu sur la porte avant de [...] il comprenait qu'il fallait que je fasse mes erreurs [...]* » Carl Sauvé (5:136-235:240)

acceptant et en comprenant bien l'ampleur des conséquences financières leur revenant dans de telles circonstances, les prédécesseurs ont assumé, par la cohérence de leurs comportements respectifs, un tel rôle auprès de leurs successeurs, à la fois vis-à-vis des membres de l'organisation et des autres membres pouvant provenir de différents milieux tant familiaux que d'affaires.

Parmi les défis que doivent relever les successeurs, celui de se faire reconnaître à titre de futur dirigeant de l'entreprise auprès des différents groupes d'acteurs évoluant dans les environnements interne et externe de celle-ci est parmi les plus critiques (Barach *et al.*, 1988; Barach et Ganitzky, 1995; Kram, 1985; Lansberg, 1988). À ce sujet, bien qu'évoluant dans des secteurs d'activité ayant chacun leurs particularités, en agissant à titre d'entremetteur entre les successeurs et les acteurs de l'environnement externe, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des banquiers, des intervenants œuvrant pour des organisations privées, publiques, parapubliques ou gouvernementales de même qu'auprès des employés, tous les prédécesseurs ont, comme le définit Houde (1995), assumé un rôle que nous pouvons qualifier de *passeur*.

Notamment, comme l'illustre le texte de l'encadré 4, bien avant l'arrivée officielle de leurs successeurs, certains prédécesseurs ont fait preuve de transparence auprès des employés dans leur intention de mettre en place leurs successeurs désignés et, le moment venu, ont été cohérents dans leurs comportements lors de leur mise en place effective. D'autre part, la majorité des prédécesseurs rencontrés ont naturellement amené celui de leur successeur prédestiné à les remplacer chez les clients ou les fournisseurs et l'ont présenté comme « leur futur remplaçant ». Finalement, à partir du moment où certaines responsabilités étaient transférées, tous les prédécesseurs ont systématiquement dirigé les employés vers leurs successeurs en poste, leur indiquant qu'ils étaient ceux pouvant les aider dans la résolution ponctuelle de leurs problèmes.

Encadré 4
Illustrations du rôle de passeur assumé par les prédécesseurs

- « *J'avais une représentante. Je l'ai congédiée. Quand j'avais engagé cette représentante là, je lui avais dit : quand ma fille va arriver des États-Unis, je regrette mais elle va prendre ta place. C'est fair play.* » Claude Bergeron (2:224-576:581)
- « *Il me présentait par mon nom. Il expliquait ce que je faisais dans la compagnie. Je pense que c'est ce qui m'a aidée le plus.* » Viviane Bergeron (4:98-327:331)
- « *Quand les employés viennent me voir pour un problème, je les dirige vers Luc [...]* » Michel Forest (5:155-202:204)
- « *J'ai trouvé ça difficile à essayer de faire comprendre à mes employés qu'un jour c'est ma fille qui serait leur prochaine patronne.* » Pauline Mercier (2:199-313:316)
- « *À un moment donné, il allait voir un client. Il m'aménait. Il me présentait.* » Carl Sauvé (5:160-931:933)

Durant la mise en place de leurs successeurs, trois des prédécesseurs que nous avons rencontrés ont, par leur attitude, endossé un rôle de **mobilisateur** dans la mesure où naturellement ils ont posé des gestes d'encouragement auprès de ceux-ci, qu'il s'agisse de leurs comportements ou de leurs décisions. Par exemple, au cours de l'entrevue, lorsqu'il parle de la manière dont il laisse ses successeurs prendre des décisions sans intervenir d'aucune manière, Jean Auger ajoute : « *ça les renforce eux autres dans leurs solutions* » (4:97-94:95). À ce chapitre et comme l'indiquent les extraits d'entrevues à l'encadré 5, nous pouvons nous permettre d'avancer que l'attitude des prédécesseurs, laquelle se traduit pour certains successeurs par le simple fait de sentir la confiance qui leur est si précieusement accordée, soit en grande partie adoptée dans le but de les sécuriser et de les rassurer sur leurs compétences, de les valoriser dans leurs apprentissages, de les confirmer dans leur évolution, ce qui, par la force des choses, développe leur confiance en soi, cela tout au long du cheminement (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Ragins et Cotton, 1999).

Encadré 5

Illustrations du rôle de mobilisateur assumé par les prédécesseurs
des entreprises Auger, Bergeron et Forest

- « *Et puis il dit : C'est pas pire les p'tits gars. Ne lâchez pas!* » André Auger (1:162-705:707)
- « *Il ne m'a pas laissé aller, tu sais [...] il m'a encouragé dans tout ça [...] Il m'a bien encouragé [...] Et puis il me faisait confiance.* » Pierre Auger (3:154-972:979)
- « *Je lui ai présenté ça et encore une fois, il m'a fait confiance.* » Viviane Bergeron (4:175-964:965)
- « *Et je pense que le plus grand geste qu'il posait à ce moment là, c'était vraiment de m'inclure dans ces discussions. De m'amener et de me laisser prendre la place que je voulais prendre. J'avais des questions à poser, je les posais [...]. Jamais, il ne m'a fait sentir comme si mes questions étaient déplacées... [...]* » Viviane Bergeron (4:151-307:318)
- « *Mon père me fait confiance. Il me le fait sentir.* » Frédéric Forest (4:176-851:854)
- « *Mon père n'est jamais venu dans mon bureau pour me dire : as-tu fais ça? Il m'a toujours fait confiance.* » Josée Forest (4:176-851:854)

Durant la phase du règne-conjoint, nous avons noté qu'une relation privilégiée s'installe plus particulièrement entre les prédécesseurs et celui ou celle qui, parmi les successeurs, est appelé à les remplacer officiellement à titre de président ou de président directeur général. Or, au cours de cette relation de nature plus dyadique, les prédécesseurs ont, à un moment donné, assumé un rôle de *collaborateur*, cela même si leur successeur n'était pas encore officiellement en poste d'autorité. Comme l'illustrent les extraits d'entrevues recopiés à l'encadré 6, durant cette période de travail collaboratif, pour les personnes les entourant, il est impossible de savoir lequel des deux prend les décisions. Toujours ensemble et travaillant côté à côté, il s'agit d'une période où le rôle et les fonctions des prédécesseurs sont en totale symbiose avec ceux de leur successeur.

Encadré 6

Illustrations du rôle de collaborateur assumé par les prédécesseurs

- « *Mon père et André m'ont appelé dans le bureau et ils m'ont dit : on va te donner les plans. Tu t'occupes de ce projet-là !* » Pierre Auger (3:171-433 :435)
- « *Naturellement, on se rencontrait. Ça faisait deux, trois jours qu'on ne s'était pas vus. Je lui disais : ben, là regarde, j'ai travaillé là-dessus et lui de son côté, il me montrait ce qu'il avait fait, ce qu'il avait vu. Ca se faisait très naturellement.* » Viviane Bergeron (4:160-560-566)
- « *À un moment donné, il y a eu une période où les deux ne faisaient rien sans l'autre. Luc ne faisait rien et puis papa ne faisait rien. Mais tu savais que ça venait des deux, mais tu ne pouvais pas dire duquel ça venait. Ça a duré une couple d'années certain!* » Josée Forest (4:177-1033:1038)
- « *Les deux ont travaillé ensemble et étaient sur le même pied d'égalité à un moment donné.* » Jacynthe : employée de Pauline et de Carole Mercier (1:72-132:134)
- « *J'ai comme senti que Carl et Pierre avaient des attentes plus grandes que ce que j'étais capable de donner. [...] Ils voulaient déjà que je m'occupe de certains clients, et je ne sais même pas ce que je vends encore.* » Stéphane Sauvé (2:182-755:760)

Le traitement et l'analyse des données recueillies auprès de tous les interviewés provenant des cinq entreprises participantes nous permet de mieux comprendre la nature réelle des différents rôles ayant incomblé aux prédécesseurs durant la période de la mise en place de leurs successeurs, par conséquent durant la phase du règne-conjoint. Résumés au tableau 14, pour les prédécesseurs rencontrés, les gestes qu'ils ont posés et les comportements qu'ils ont adoptés faisaient naturellement partie du travail devant être accompli pour assurer la mise en place de leur relève. Bref, pour eux, endosser de nouveaux rôles comme ceux d'initiateur, de superviseur, d'enseignant, de répondant, de passeur, de mobilisateur et de collaborateur faisait partie des tâches devant être accomplies pour permettre la mise en place d'une relève efficace permettant, par la suite, d'assurer la pérennité de leur entreprise.

Tableau 14
La définition des rôles assumés par les prédécesseurs
durant la phase du règne-conjoint

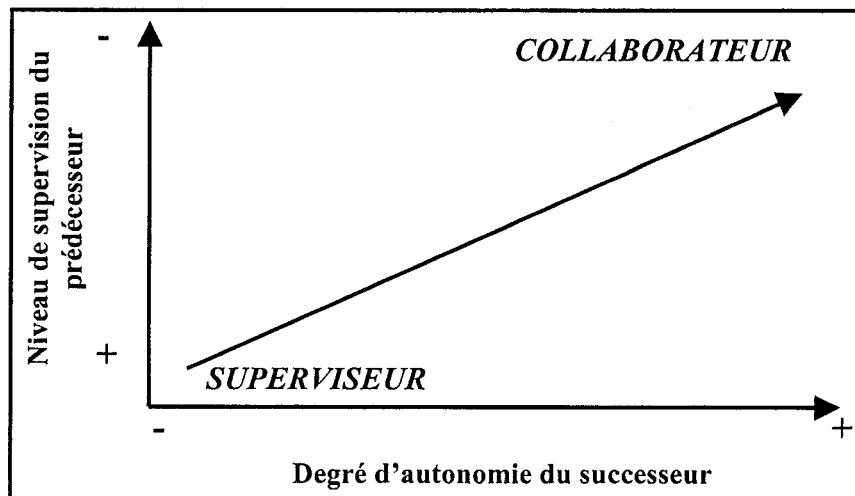
Initiateur	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'initiateur, le prédécesseur est celui qui propose, fait une offre à son ou ses successeur(s) d'intégrer l'entreprise cela dans le but précis de prendre sa relève. Dans le contexte nous intéressant, en incitant les successeurs à intégrer définitivement l'entreprise, le prédécesseur devient celui qui initie la mise en œuvre de la phase du règne-conjoint.
Superviseur	<ul style="list-style-type: none"> À titre de superviseur, le prédécesseur supervise, contrôle et dirige le travail de son successeur. Le prédécesseur est celui qui assigne un travail à son successeur sans toutefois nécessairement lui montrer comment le faire. Il lui donne des tâches qu'il doit accomplir, en surveille la mise en œuvre, les résultats et rajuste au besoin. Dans ce rôle, le prédécesseur a un statut de patron tandis que le successeur, celui d'employé.
Enseignant	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'enseignant, le prédécesseur montre à son successeur comment intervenir dans le milieu, comment présenter un dossier, comment faire valoir une stratégie, comment poser un diagnostic, comment bâtir une intervention. Parmi les fonctions inhérentes à ce rôle, le prédécesseur fait les suivis, évalue et rajuste le successeur dans sa démarche.
Répondant	<ul style="list-style-type: none"> Le répondant est celui qui répond des successeurs auprès des membres de l'organisation et des autres membres du milieu. À ce titre, le prédécesseur étant encore propriétaire de l'entreprise, bien qu'il n'assume pas les conséquences des décisions prises par les successeurs, répond tout de même du poids des conséquences financières. Ainsi, pour le prédécesseur, laisser le droit à l'erreur aux successeurs fait partie du processus de leur apprentissage.
Passeur	<ul style="list-style-type: none"> Le passeur est celui qui fait passer une frontière, fait traverser, facilite le passage. À cet effet, le prédécesseur agit à titre d'entremetteur entre les successeurs et les acteurs des environnements interne et externe de l'organisation dans la mesure où il prépare le terrain auprès de ceux-ci avant et durant la mise en place officielle des successeurs. Son rôle de passeur se termine par l'annonce officielle de la mise en place des successeurs et, par conséquent, de son propre désengagement définitif de la direction de l'entreprise.
Mobilisateur	<ul style="list-style-type: none"> Par son attitude, ses gestes et ses mots d'encouragement, à titre de mobilisateur, le prédécesseur encourage son successeur. À ce titre, le prédécesseur sécurise et rassure les successeurs sur leurs compétences, les valorise dans leurs apprentissages, les confirme dans leur évolution, fait en sorte qu'ils développent leur confiance en soi.
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> À titre de collaborateur, le prédécesseur travaille avec son successeur comme s'ils étaient au même niveau d'autorité, cela même si ce dernier n'est pas encore officiellement en poste à titre de dirigeant. C'est durant cette période de travail collaboratif qu'il est impossible de savoir lequel des deux prend les décisions. Il s'agit donc d'une période où le rôle du prédécesseur est totalement en fusion avec celui de son successeur.

Bien que pour nous, les prédécesseurs aient pu assumer en même temps plusieurs des rôles décrits plus tôt, nous avons remarqué que certains de ces rôles

évoluent au fur et à mesure que les successeurs développent leurs compétences, prennent de l'assurance et affirment leur autonomie dans le processus de prise de décisions nécessaire à la bonne marche et au développement de l'entreprise. À ce chapitre, nous référant aux principales théories existantes sur le leadership situationnel (Avolio, Bass et Jung 1999; Hersey, Blanchard et Johnson, 2001; House, 1996; Yukl, 2002) montrant notamment comment les leaders efficaces savent ajuster leur style de leadership selon la situation, la tâche à accomplir, et les prédispositions de leurs subordonnés ou des groupes dont ils sont responsables, nous pouvons supposer qu'il soit normal que les rôles assumés par les prédecesseurs évoluent en cours de route dans la mesure où, comme l'illustre la figure 20, plus le successeur est autonome dans sa capacité à prendre des décisions, plus le prédecesseur doit assumer un rôle exigeant un style de leadership de nature plus collaboratrice.

Figure 20

La dynamique du style de leadership du prédecesseur et du degré d'autonomie du successeur durant la phase du règne-conjoint



En somme, à la lumière de ce que nous venons d'expliquer, il est possible de supposer que, pour réussir, le prédecesseur personnellement impliqué dans le processus de la mise en place de son successeur doit s'attendre à assumer un rôle de

superviseur durant la période où son successeur est en début d'apprentissage tandis qu'il endossera celui de collaborateur à partir du moment où le successeur a les compétences nécessaires à son autonomie dans la prise de décisions, donc dans la direction de l'entreprise.

2.2 Les rôles et les fonctions des prédécesseurs durant la phase du désengagement

Théoriquement, la phase du désengagement du processus de la succession est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1992), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et, dans certains cas, de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1992). Comme le résume le tableau 15, faisant principalement appel à un changement de statut simultané pour chacun des protagonistes directement impliqués dans le processus,

Tableau 15
Le changement de statut des prédécesseurs et des successeurs

<i>Prédécesseurs</i>	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 C. Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 P. Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
<i>Statut avant la phase du désengagement</i>	Président	Président	Président	Présidente	Président
<i>Statut après la phase du désengagement</i>	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Président du CA Détenteur des parts de contrôle	Présidente du CA et présidente	Président du CA et président Détenteur des parts de contrôle
<i>Successeurs (SI)</i>	<i>André Auger</i>	<i>V. Bergeron</i>	<i>Luc Forest</i>	<i>Carole Mercier</i>	<i>Carl Sauvé</i>
<i>Statut avant la phase du désengagement</i>	Directeur des ventes	Directrice des ventes et du marketing	Directeur R & D	Aucun	Ventes
<i>Statut après la phase du désengagement</i>	Vice-président du CA et détenteur de 50 % des actions de l'entreprise	Présidente et détentrice de 34 % des actions de l'entreprise	Président-directeur-général et propriétaire de 54 % des actions de l'entreprise	Directrice et détentrice de 49 % des actions de l'entreprise	Vice-président exécutif et détenteur de 33 % des actions de l'entreprise

dans le cas des cinq prédécesseurs nous concernant, avoir réussi à transmettre officiellement les pouvoirs afférents à la direction de leur entreprise à leurs successeurs a obligatoirement impliqué une profonde modification de leurs propres rôles tant au niveau de l'organisation qu'auprès de leurs successeurs.

2.2.1 Les rôles et les fonctions des prédécesseurs assumés auprès de l'organisation

Parmi les nouveaux rôles assumés par les prédécesseurs rencontrés, un des plus déterminants est celui lié au nouveau poste de président du conseil d'administration qu'on leur réserve, soit celui d'**administrateur**, ce qui comme le résume l'annexe R, leur procure préséance sur les gestes posés et les décisions prises par les nouveaux dirigeants en place : leurs successeurs. Effectivement, bien que les nouveaux dirigeants officiellement en poste détiennent les pouvoirs et l'autorité nécessaires à la bonne marche de l'organisation, tous les prédécesseurs que nous avons interviewés ont conservé un droit de veto leur permettant, le cas échéant, d'intervenir dans le cas où des décisions pourraient éventuellement porter préjudice à l'entreprise.

Finalement, comme l'illustrent les extraits retranscrits à l'encadré 7, même si les prédécesseurs sont, au fil du temps, de moins en moins impliqués dans les décisions à portée stratégique, tous reçoivent encore, sur une base régulière, les états financiers de même que certains rapports leur permettant de prendre connaissance des fluctuations des liquidités ce qui, selon leurs successeurs, leur permet toujours de poser certaines questions lorsqu'ils en ressentent le besoin.

Même si la phase du désengagement est caractérisée par une reconnaissance unilatérale d'une nouvelle direction, dans le cas des entreprises faisant partie du

Encadré 7

Illustrations du rôle d'administrateur assumé par les prédécesseurs

- « *Lui, il surveille sa marge de crédit, bien entendu. [...] Il regarde sa marge de crédit et ses comptes à recevoir.* » André Auger (1:145-702:705)
- « *C'est sûr qu'il va regarder les états financiers. Il va poser des questions. [...]* » Viviane Bergeron (4:125-1041:1043)
- « *Est-ce qu'il passe des commentaires lorsqu'il regarde les états financiers? Oui. Pas nécessairement sur les détails. Pas nécessairement sur les résultats... Il regarde la ligne du haut et la ligne du bas.* » Luc Forest (1:182-997-1003).
- « *Ils me posent des questions sur certaines dépenses, mais pas des critiques....* » Carole Mercier (3:155-461:466)
- « *Maintenant, il regarde juste les bilans, les résultats. Et avec ça [...], il va poser des questions.* » Carl Sauvé (5:148-658:660)

présent projet de recherche, il est clair que les prédécesseurs conservent une place privilégiée dans le cœur des employés ainsi que dans celui de leurs successeurs en poste ce qui, par voie de conséquence, leur procure un rôle que nul autre ne pourrait être en droit d'assumer : celui de *symbole*. Comme l'illustre l'encadré 8, pour les prédécesseurs de même que pour les tiers que nous avons interviewés, l'entreprise est d'abord et avant tout l'œuvre de son prédécesseur. C'est lui qui a bâti son entreprise; c'est lui qui a trimé dur; et c'est lui qui a surmonté toutes les difficultés s'étant présentées en cours de route.

Bref, comment cette entreprise aurait-elle pu exister sans lui ou sans elle? Considérés comme des héros (Sonnenfeld, 1988), les prédécesseurs ont ainsi un rôle primordial à jouer malgré le fait qu'ils ne soient plus à la barre de l'entreprise. Aux yeux d'autrui, une chose est indiscutable. Ils sont ceux et celles figurant parmi les personnages les plus déterminants dans l'histoire d'une entreprise arborant toujours aussi fièrement, dans la majorité des cas, leur nom.

Encadré 8

Illustrations du rôle de symbole assumé par les prédécesseurs

- « *Son entreprise, il l'a montée [...] il a réussi. [...] Il a fait travailler à peu près 15 employés pendant des années. C'est quelque chose, ça!* » Jacqueline : employée de Les Entreprises Auger inc. (2:89-960:967)
- « *C'est sûr que lui, il a bâti ça ici. Il a fondé l'entreprise. Tous les excès sont permis pour lui. C'est son argent* ». Hélène Bergeron (1:97-898:900)
- « *Surtout les employés qui l'ont connu. Ils se disent : il a travaillé tellement fort.* » Hélène Bergeron (1:137-912:915)
- « *Pour tous les gens dans l'entreprise, mon père c'est un grand personnage.* » Josée Forest (4:18-140:141)
- « *C'est toujours son nom. [...] C'est ce que je lui ai dit à un moment donné : maman, c'est toi. C'est toi qui l'as fait. [...] c'est toi qui as tout le mérite. C'est sûr, c'est toi qui l'as partie.* » Carole Mercier (3:168-792:799)

Dans un autre ordre d'idées, dans le cas des cinq prédécesseurs rencontrés, tous assument volontairement deux rôles soit celui de **protecteur** et celui d'**observateur**. Dans le premier cas, les prédécesseurs jouent un rôle actif tandis que dans le second, ils sont passifs. Par exemple, comme le montrent les extraits de l'encadré 9, à titre de protecteurs, bien qu'ils ne soient plus maîtres à bord, les prédécesseurs s'assurent que l'entreprise dont ils ont été les premiers responsables durant plusieurs années est en sécurité, que les employés y sont bien et que les valeurs qu'ils ont eux-mêmes longtemps véhiculées y sont perpétuées. C'est dans cette optique que les fondateurs des entreprises Auger et Bergeron se sont assurés du rythme de transition durant les premiers mois de la mise en place officielle de leurs successeurs et que ceux des entreprises Bergeron, Mercier et Sauvé ont continué à s'informer à distance auprès de personnes interposées ou auprès des successeurs durant leurs séjours à l'extérieur.

Encadré 9

Illustrations du rôle de protecteur assumé par les prédécesseurs

- « *Tu sais, moi je suis un gars qui fonce. Pierre, c'est un gars qui est conservateur. Et Jean, il protège.* » André Auger (1:154-811:814)
- « *Et je voulais dans ma tête avoir le contrôle de la philosophie de l'entreprise. On ne change pas les choses brusquement quand ça va bien. Les filles arrivaient avec des formations universitaires, et des beaux schémas, et la réingénierie [...]. Alors, n'allez pas trop vite. C'était la seule chose dans laquelle j'intervenais.* » Claude Bergeron (2:183-494:502)
- « *On s'est améliorés à ben des niveaux. Mais il y a eu beaucoup plus d'investissements que le budget que j'avais fait ou fait faire par mes équipes. Et, en grosse partie, c'est qu'il a eu à s'impliquer. Pour lui, c'est tout le temps la même chose : tant qu'à faire de quoi, on le fait comme il faut. Et il faut que ce soit bon longtemps. C'est sa philosophie. Alors, c'est facile de dépenser un quart de millions de plus sur le budget, hein!* » Luc Forest (1:164-1005:1016)
- « *Quand je pars, je veux avoir des nouvelles.* » Pauline Mercier (2:227-704:704)
- « *Comme je te dis, je ne le vois pratiquement plus [...]. Je lui parle au téléphone, mais c'est toujours pour des affaires le fun, tu sais.* » Andrée : adjointe administrative de l'entreprise Sauvé (1:181-480:484)

Enfin, comme l'illustrent les retranscriptions de l'encadré 10, tous les prédécesseurs continuent à se rendre sur les lieux d'affaires de leur entreprise, leur permettant ainsi d'en prendre eux même le pouls. C'est, par conséquent, à titre d'observateurs qu'ils s'informent auprès d'anciens employés sur place lors de leurs visites impromptues, qu'ils regardent et évaluent l'ensemble des activités ainsi que de l'atmosphère y régnant, au su et à la vue des successeurs en place et pour qui voir leurs prédécesseurs encore se préoccuper de l'état de santé de leur entreprise et de leurs employés fait partie du cours normal des choses.

Encadré 10
Illustrations du rôle d'observateur assumé par les prédécesseurs

- « [...] Il vient tout le temps prendre le pouls pour voir s'il y a de l'ouvrage qui s'en vient [...] » André Auger (1:146-707:713)
- « [...] Il venait jaser un peu avec les employés. Ce qu'il venait faire le plus, c'est de sentir le pouls des employés. Et puis, voir si tout se passait bien. » Viviane Bergeron (4:114-702:707)
- « Là, il parle à tout le monde. [...]. Il prend le pouls de l'entreprise comme ça. Et là, il me le dit après : là, ça va bien. Il n'y a pas personne qui s'est plaint de rien. C'est comme ça qu'il prend le pouls. Il prend ses anciens chefs de départements, ses anciennes employées, il va les voir et là, il va voir comment ça va. » Mireille Bergeron (5:142-990:998)
- « Il apprécie plus quand on a quelque chose d'un peu plus pointu au quotidien et qu'il est présent et qu'il écoute. Après ça, quand il va dans son bureau, il dit : les gars, ils veulent, hein! » Luc Forest (1:171-1166:1171)
- « Elle le sait parce qu'elle vient souvent. Elle est là souvent, tu sais ». Carole Mercier (3:183-608:610)
- « Pierre, lui, il vient une fois par deux semaines, peut-être et puis il prend le pouls de tout. » Stéphane Sauvé (2:159-480:482)

Parmi les prédécesseurs que nous avons rencontrés, avec la complicité des successeurs, quatre font office d'*intermédiaires* auprès d'intervenants externes avec qui ils ont développé des liens de confiance durant les années où ils étaient seuls responsables de la direction de l'entreprise. Qu'il s'agisse de fournisseurs ou de clients, pour ces derniers garder contact avec les prédécesseurs est assez significatif pour que cela ait une influence sur le bon déroulement de certaines activités organisationnelles. Ainsi, comme l'indiquent les extraits de l'encadré 11, bien que les successeurs en poste soient reconnus par tous comme les nouveaux dirigeants de l'entreprise, certains prédécesseurs conservent une certaine forme de pouvoir que

Encadré 11
Illustrations du rôle d'intermédiaire assumé par les prédécesseurs

- « *Ce sont de vieux amis [...] eux autres, ils ne veulent pas me voir. C'est Jean. Et là, il y va.* » André Auger (1:98-721:726)
- « *[...] Ils me disaient : Monsieur Bergeron, on a un client, il ne veut pas nous donner de rendez-vous. Si vous, vous lappelez, il va vous recevoir parce que vous êtes Monsieur Bergeron.* » Claude Bergeron (2:196-858:864)
- « *Tantôt le gars qui s'en venait devant moi, c'est un gars que je connais depuis très longtemps [...] C'est un ingénieur et j'ai fait beaucoup de choses pour lui. [...] Il n'y a pas très longtemps, il cherchait une entreprise de confiance, alors il m'appelle et il me dit : penses-tu que vous pourriez faire ça? Ca fait que c'est comme ça qu'on a eu le contrat!* » Michel Forest (5:142-636:655)
- « *Je suis sûr qu'il y en a qui appellent directement mon père [...] Le plus gros client, mon père aime ça le garder.* » Carl Sauvé (5:161-944:948)

nul autre ne saurait s'approprier et, l'utiliser à bon escient, est, sans conteste, parmi l'une des forces des plus subtiles devant être attribuée aux nouveaux dirigeants en poste.

Finalement, parmi les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions que les prédécesseurs assument auprès de l'organisation depuis le début de la phase du désengagement, de leur propre chef ou à la demande de leurs successeurs, trois endossent celui de *support technique* et deux, celui de *consultant*. Dans le premier cas, respectés pour leurs compétences techniques fortement liées aux secteurs d'activité dans lesquels évoluent leur entreprise, c'est en s'impliquant concrètement soit dans des activités de production ou de recherche et de développement que Jean Auger, Michel Forest et Pauline Mercier agissent, en ce qui nous concerne, à titre de support technique. Au fond, comme l'indiquent les bribes des entrevues retranscrites à l'encadré 12, n'ayant jamais été nécessairement captivés par les

Encadré 12

Illustrations du rôle de support technique assumé par les prédecesseurs des entreprises Auger, Forest et Mercier

- « [...] C'était dans son temps ce qu'il installait, le genre de travail qu'il faisait. Donc, aujourd'hui, c'est encore ce qui l'attire. Alors lorsqu'un client appelle pour ce genre de travail, qu'il se passe n'importe quoi autour, tu peux être sûre que le chemin qu'il va prendre, ça va être celui là [...]. Il peut choisir maintenant. » Jacqueline : employée de Les Entreprises Auger et Fils inc. (2:42-911:924)
- « Et Michel a aussi trouvé sa voie dans l'entreprise, sa place qui est bien aussi, tu sais. Dans le sens que lui, il avait le pouvoir et puis il avait l'intérêt, la capacité de continuer. Il voulait se retirer du pouvoir mais il voulait continuer à être actif. Et il s'est trouvé une place au niveau de la recherche et du développement où il peut agir un petit peu comme parrain pour un jeune ingénieur pour lui permettre de travailler avec et de développer des produits et des services pour notre clientèle. » Martin, vice-président marketing de l'entreprise Forest inc. (2:64-257:270)
- « Elle vient nous aider quand on a beaucoup d'ouvrage [...] Quand on a de la production à faire, elle me dit : dis-moi ce qui t'avancerait. Je vais le faire. Elle embarque avec nous sur la production. Servir les clients. Elle fait des nouvelles recettes. » Jacynthe : employée de Pauline et de Carole Mercier (1:64-289:296)

tâches administratives, pour eux agir à ce titre leur permet enfin de vaquer aux occupations qu'ils affectionnent particulièrement et qui, par voie de conséquence, leur permettent un retour aux sources leur paraissant des plus salutaires.

Dans le second cas, se distinguant généralement par leur intérêt pour les ventes et le marketing de même que par leurs compétences en gestion, Claude Bergeron et Pierre Sauvé agissent plutôt comme consultants. À ce propos, comme l'illustrent les retranscriptions de l'encadré 13, leur reconnaissant d'emblée une maîtrise peu commune du secteur d'activité dans lequel œuvre leur entreprise, le rôle attendu des prédecesseurs prend une forme correspondant à celle réservée à

Encadré 13

Illustrations du rôle de consultant assumé par les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé

- « *Par exemple, on a des concurrents. On va aller voir s'ils sont à vendre. Et là, il se promène. Il aime ça. Lui, il se voit comme directeur des affaires corporatives. Alors c'est ce qu'il fait à temps perdu un peu. Et c'est quelqu'un qui a eu beaucoup de cran dans sa vie et il se sert encore de ça. Pour lui, la porte n'est jamais fermée. Il rentre n'importe où. Il va prendre des fois des détours un petit peu audacieux. Peut-être plus audacieux que nous, on le serait, mais ça marche. Alors, on le laisse faire.* » Viviane Bergeron (4:145-1531:1543)
- « *Vu qu'il a plus d'expérience, ce ne serait pas à moi de montrer ça à Stéphane parce que ce n'est pas moi qui ai le plus d'expérience dans les ventes. C'est pour ça que j'ai demandé à Pierre s'il pouvait continuer à s'en occuper [...].* » Carl Sauvé (5:151-681:689)

tout consultant provenant de firmes reconnues à qui les dirigeants en place auraient pu donner les mêmes types de mandats dans les cas où eux-mêmes n'ont ni les ressources, ni les compétences nécessaires permettant de mener à bien un tel dossier.

Dans l'ensemble, depuis le début de la dernière phase du processus de la succession, celle du désengagement - donc depuis la mise en place officielle de leurs successeurs à la direction de l'entreprise avec toutes les responsabilités et le leadership y étant rattachés - de concert avec leurs successeurs, les cinq prédécesseurs rencontrés ont réussi à se trouver une nouvelle place dans laquelle ils se sentent à la fois confortables et utiles. Du reste, les nouveaux rôles leur incomptant pouvant être assumés de manière simultanée, parmi les sept résumés au tableau 16, ceux de support technique et de consultant ne peuvent l'être que dans la mesure où ce sont des rôles dans lesquels les prédécesseurs évoluent selon la nature de leurs intérêts et de leurs compétences respectifs.

Tableau 16
La définition des rôles assumés par les prédécesseurs auprès de l'organisation
durant la phase du désengagement

Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle d'administrateur est directement lié au statut du prédécesseur, qu'il soit président du conseil d'administration ou encore président. Le poste qu'il occupe lui permet de voir les états financiers de même que certains autres rapports et de poser des questions. À titre d'administrateur, il assiste aux réunions du Conseil, les préside et donne son avis. Il occupe, en conséquence, un rôle lui permettant d'avoir un droit de veto définitif sur toutes les décisions liées à l'organisation, cela même s'il ne l'utilise qu'en de rares occasions.
Symbolique	<ul style="list-style-type: none"> À ce titre, le prédécesseur représente une figure d'autorité morale. Dans l'ensemble, on le reconnaît comme le fondateur de l'entreprise, comme « le patron » cela même s'il n'est pas responsable des décisions finales puisqu'à cet effet, on reconnaît d'emblée que c'est le successeur qui en est responsable. Le prédécesseur a donc un statut privilégié, surtout auprès des employés, dans la mesure où il prend la parole dans des occasions spéciales ou peut avoir des comportements que les successeurs ne peuvent adopter.
Protecteur	<ul style="list-style-type: none"> À titre de protecteur, le prédécesseur s'assure que l'entreprise est en sécurité, que les employés sont bien et que les valeurs organisationnelles qu'il a longtemps véhiculées soient perpétuées. C'est à titre de protecteur qu'il s'assure du rythme de transition de même que du maintien de la culture organisationnelle. Dans ce cas-ci, le prédécesseur s'informe à distance.
Observateur	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'observateur, le prédécesseur observe, regarde en simple spectateur. Ce rôle a un sens passif dans la mesure où, en situation d'observation, le prédécesseur n'intervient pas. Par exemple, le prédécesseur assume un rôle d'observateur quand il va dans l'entreprise, fait le tour, observe et qu'il prend le pouls.
Intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> Le prédécesseur agit à titre d'intermédiaire auprès d'intervenants externes avec qui il a développé des liens d'amitié au cours des ans. Il peut s'agir de fournisseurs ou de clients qui, par la force des choses, pour qui avoir des contacts avec les prédécesseurs est assez significatif pour avoir une influence sur le déroulement des activités de l'organisation. Par exemple, dans une situation problématique avec un client ou un fournisseur précis, on fait appel au prédécesseur sous prétexte qu'il est le seul pouvant encore avoir une influence auprès d'eux.
Support technique	<ul style="list-style-type: none"> Dans le cas nous concernant, reconnu pour son expertise, le prédécesseur s'implique ou s'investit concrètement (physiquement) dans des projets de nature technique de sa propre initiative ou à la demande du successeur ou de tout autre membre de l'organisation.
Consultant	<ul style="list-style-type: none"> À titre de consultant, le prédécesseur donne des consultations. Dans le contexte nous intéressant, agir comme consultant a une nature plus professionnelle dans la mesure où le principal intéressé remplit un mandat (de sa propre initiative ou à la demande des employés ou des successeurs). Il s'agit par ailleurs d'une implication volontaire de la part du prédécesseur.

À ce sujet, c'est en référant aux typologies existantes sur les entrepreneurs (Gasse, 1985; Lorrain et Dussault, 1988; Miner, Smith et Bracker, 1992; Woo,

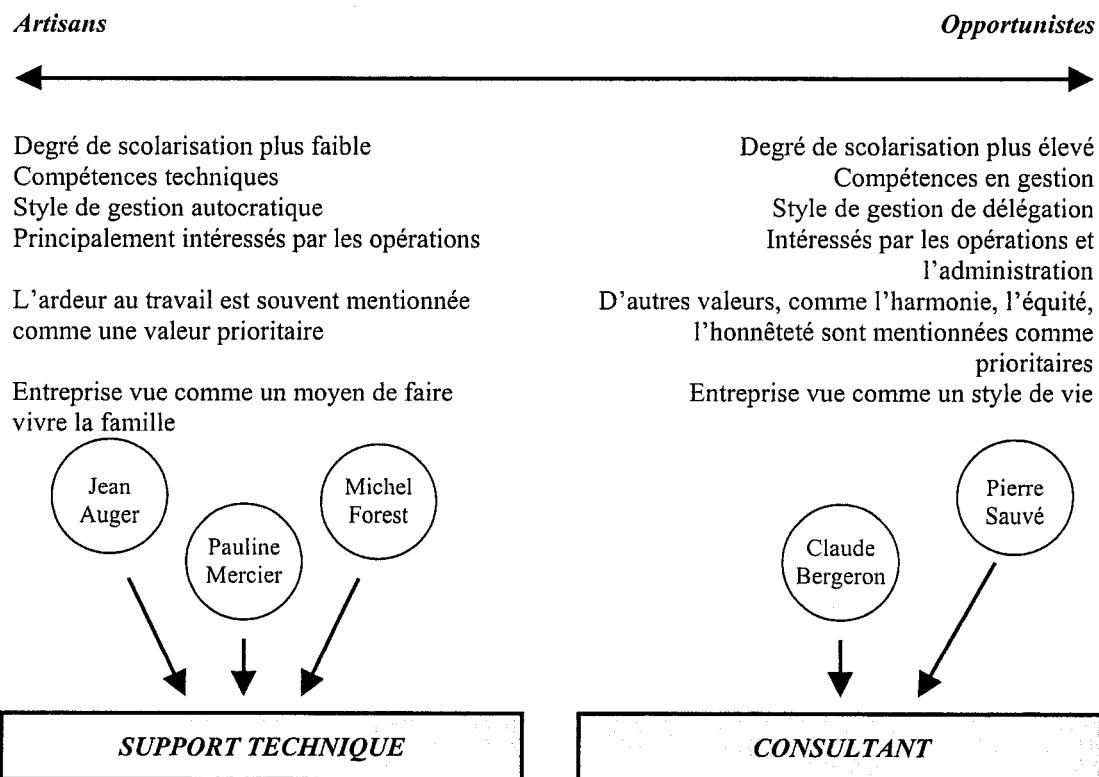
Cooper et Dunkelberg 1989; Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991) qu'il est possible de comprendre comment certaines caractéristiques liées au profil stratégique de chacun des prédecesseurs peuvent avoir une influence sur le rôle qu'ils seront susceptibles d'endosser durant la phase du désengagement. Par exemple, comme le résume le tableau 17, l'hétérogénéité existant parmi les cinq cas à l'étude peut, notamment, s'expliquer par leur degré de scolarisation (Garcia-Alvarez et Lopez-Sintas 2001; Gasse, 1985); par leurs principaux intérêts dans les activités de l'entreprise dans la mesure où certains sont principalement occupés par celles liées aux opérations alors que les autres le sont autant par celles liées aux opérations et à l'administration (Lorrain et Dussault, 1988); par leurs styles de gestion respectifs pouvant aller d'autocratique à délégitateur (Gasse, 1985; Lorrain et Dussault, 1988); par les valeurs leur tenant le plus à cœur et ayant été le plus souvent mentionnées au cours des entrevues (Garcia-Alvarez et Lopez-Sintas, 2001); et par la principale raison d'être de leur entreprise dans la mesure où certains la considèrent comme un moyen de subvenir aux besoins des membres de la famille tandis que d'autres l'abordent plutôt comme un style de vie qu'aucun autre type de profession n'aurait su leur procurer (Garcia-Alvarez et Lopez-Sintas, 2001).

Tableau 17
Les principales caractéristiques du profil stratégique des prédecesseurs

	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 Claude Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 Pauline Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
<i>Degré de scolarisation</i>	Technique	Universitaire	Secondaire	Secondaire	Universitaire
<i>Nature des compétences acquises et reconnues</i>	Techniques	Techniques et gestion	Techniques	Techniques	Gestion
<i>Principaux intérêts dans les activités liées à l'entreprise</i>	Opérations	Marketing et ventes	Opérations et recherche et développement	Opérations et recherche et développement	Marketing, ventes et administration
<i>Style de gestion</i>	Autocratique	Délégation	Autocratique	Autocratique	Délégation
<i>Principales valeurs</i>	Travail Honnêteté	Harmonie Honnêteté	Travail Respect d'autrui	Travail	Équité Honnêteté Harmonie
<i>Principale raison d'être de l'entreprise</i>	Faire vivre la famille	Style de vie	Faire vivre la famille	Faire vivre la famille	Style de vie

Ainsi, à la lumière de ce que nous venons d'expliquer, nous pouvons supposer que les caractéristiques psychosociologiques liées au profil stratégique des prédécesseurs ont une influence significative sur la nature de certains des nouveaux rôles pouvant leur être réservés durant la phase du désengagement dans la mesure où, comme l'illustre la figure 21, plus ceux-ci démontrent un profil de type artisan, plus ils ont tendance à assumer un rôle de support technique tandis que plus ils démontrent des caractéristiques liées au profil de type opportuniste, plus ils sont susceptibles d'évoluer dans celui de consultant.

Figure 21
Le lien pouvant exister entre les rôles des prédécesseurs durant la phase du désengagement et les caractéristiques liées à leur profil stratégique



2.2.2 Les rôles et les fonctions des prédecesseurs assumés auprès de leurs successeurs

Durant la phase du désengagement, parmi l'ensemble des rôles assumés par les prédecesseurs nous avons constaté que ceux de *facilitateur* et de *confident* ne le sont qu'auprès des successeurs. Par exemple, comme le montrent les extraits de l'encadré 14, dans le cas des entreprises Bergeron, Forest et Sauvé, c'est à titre de facilitateur que les prédecesseurs se voient conférer un rôle leur permettant d'assurer l'harmonie existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. À ce titre, les prédecesseurs agissent formellement ou non comme arbitres, conciliateurs, modérateurs ou médiateurs dans certaines situations pouvant être potentiellement conflictuelles et, comme le soulève Friedman (1991), porter préjudice à la fois à l'entreprise et à la famille.

Encadré 14

Illustrations du rôle facilitateur assumé par les prédecesseurs des entreprises Bergeron, Forest et Sauvé

- « *Il cherchait à obtenir l'harmonie. Ça fait qu'il savait que s'il gagnait du temps, les choses allaient s'apaiser et qu'il allait prendre le soin de le dire à d'autres moments.* » Hélène Bergeron (1:150-969:973)
- « *Ce qui l'intéresse : le succès de l'entreprise et l'harmonie entre nous trois. À mon point de vue, c'est les deux choses qui l'intéressent le plus. Et je vous dirais que l'harmonie entre nous trois passe en premier [...].* » Viviane Bergeron (4:161-774:785)
- « *Ça fait qu'on en avait parlé à papa, et il comprenait la situation. Et il nous a aidé à dire : ben maman, il faut que tu arrêtes de faire ce travail là.* » Josée Forest (4:173-585:590).
- « *C'est un gars qui aime avoir du plaisir [...] et qui ne fera pas de conflit avec un rien. Il va s'assurer que l'ambiance est bonne et que tout le monde est bien.* » Carl Sauvé (5 :43-417 :420)

Du reste, ayant commencé à prendre forme durant la phase du règne-conjoint, la relation privilégiée existant entre les prédécesseurs et celui ou celle parmi leurs enfants faisant maintenant office de président ou de président directeur général est, durant la phase du désengagement, solidement installée. En vérité, le poste de dirigeant d'entreprise pouvant *a priori* mener à l'isolement (Gumpert et Boyd, 1985; Wallot, 1984), depuis qu'ils en ont officiellement acquis les responsabilités avec tout ce que cela comporte, les nouveaux dirigeants en poste continuent de tirer profit d'une des principales ressources toujours à leur portée leur permettant d'évacuer leurs préoccupations qui, dans un passé récent, ont été celles de leurs prédécesseurs maintenant devenus leurs confidents. Au reste, comme l'illustrent les textes de l'encadré 15, dans les entreprises Bergeron et Sauvé, c'est avec le consentement tacite des autres membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise que, par le biais de ce nouveau rôle, s'installe une relation dyadique privilégiée permettant aux deux principaux intéressés de partager leurs préoccupations qu'elles soient organisationnelles ou personnelles dans la mesure où, pour eux, elles sont naturellement imbriquées les unes aux autres.

Encadré 15
**Illustrations du rôle de confident assumé par les prédécesseurs
 des entreprises Bergeron et Sauvé**

- « *Viviane, il ne lui parlera pas de la même façon qu'il va parler aux deux autres. Tu sais, c'est toujours Viviane. C'est la présidente. Je pense qu'il la prend plus au sérieux que les deux autres, en fin de compte.* » Claire Bergeron : conjointe du prédécesseur et mère des trois successeures en poste (3:78-536:541)
- « *Pierre souvent, il a fini de souper et il va aller s'asseoir sur le divan à côté, [...] et là, oups, à un moment donné, je voyais Carl partir. Il allait s'asseoir à côté. Des fois, ils placotaient d'autres choses, et à un moment donné, ils disaient : ouin, il est arrivé ça à la shop...* » Stéphane Sauvé (2:117-1032:1039)
- « *Je sais qu'il parle beaucoup avec Carl* ». Stéphane Sauvé (2:171-541:542)

En somme, durant la phase du désengagement, bien que les prédécesseurs se voient attribuer différents rôles, ceux de facilitateur et de confident, résumés au tableau 18, ne le sont qu'auprès des successeurs dans la mesure où il s'agit de rôles leur permettant d'une part d'intervenir dans la qualité de la relation pouvant exister parmi tous les membres de la famille et d'autre part dans la qualité de la relation privilégiée existant entre eux et celui ou celle les remplaçant à la direction de l'entreprise familiale.

Tableau 18
La définition des rôles assumés par les prédécesseurs auprès des successeurs
durant la phase du désengagement

Facilitateur	▪ À titre de facilitateur, le prédécesseur assume un rôle intermédiaire permettant d'assurer l'harmonie existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. Il peut donc agir de manière formelle ou informelle comme arbitre, conciliateur, modérateur ou médiateur dans toute occasion potentiellement conflictuelle.
Confident	▪ Le rôle de confident fait appel à un lien privilégié s'installant entre le prédécesseur et le successeur permettant un égal partage de leurs préoccupations qu'elles soient organisationnelles ou personnelles.

2.3 Les rôles et les fonctions assumés par les prédécesseur tout au long des deux dernières phases du processus de la succession

En ce qui concerne les rôles des prédécesseurs, il semble que ceux de *conseiller* et de *modèle* résumés au tableau 19, leur soient attribués tout au long des deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement. Dans le premier cas, c'est, comme le définissent certains auteurs (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Ragins et Cotton, 1997; Schein, 1978), à titre de conseiller que les prédécesseurs ont tenté et tentent toujours d'influencer la conduite, les actions et les décisions de leurs successeurs.

Tableau 19
La définition des rôles assumés par les prédecesseurs
tout au long des deux dernières phases du processus de la succession

Conseiller	▪ À titre de conseiller, le prédecesseur tend à influencer la conduite, les actions en donnant son opinion sur ce qu'il convient de faire. Le prédecesseur met alors ses connaissances à la disposition du successeur dans le but précis d'aider ce dernier à prendre la décision la plus éclairée possible. Dans son rôle de conseiller, le prédecesseur n'assume toutefois pas le poids de la responsabilité de la décision. C'est le successeur qui est le seul responsable de la décision finale et des conséquences y étant liées.
Modèle	▪ Servant d'objet d'imitation ou de contre-imitation, c'est à titre de modèle que le prédecesseur inculque certains comportements de gestion pouvant paraître idéaux au successeur et qu'au même titre, il transmet les valeurs auxquelles le successeur adhère et véhicule lorsqu'il est officiellement en poste.

Selon la nature des questions et des problèmes amenés par les successeurs, en mettant ainsi leurs connaissances à contribution, les prédecesseurs donnent des conseils, font des suggestions dans le but précis de les aider à prendre la décision la plus éclairée possible. Du reste, comme l'indiquent les extraits d'entrevues retranscrits à l'encadré 16, ce qui distingue les prédecesseurs dans leur rôle de conseiller résulte de la liberté laissée à leurs successeurs dans leur choix d'appliquer les suggestions ou de suivre les conseils prodigués préalablement. Pour les prédecesseurs, une chose est claire. Bien qu'ils aient donné leur opinion, leurs successeurs sont les seuls responsables des décisions finales et des conséquences y étant liées. Dans certains cas, c'est aussi comme conseillers que les prédecesseurs ont incité leurs successeurs à poursuivre leur formation académique ou à chercher de l'aide auprès des consultants dans des situations pouvant porter préjudice à l'entreprise et pour lesquelles les principaux intéressés ne peuvent intervenir d'aucune manière. Par exemple, c'est à titre de conseiller que Claude Bergeron a suggéré à sa fille Viviane de faire appel à un psychologue afin de régler certains problèmes existant parmi les trois sœurs ayant des conséquences sur le bon déroulement des activités de l'entreprise; que Pauline Mercier a incité sa fille à prendre des cours de spécialisation lui permettant par la suite de faire sa marque; et

Encadré 16
Illustrations du rôle de conseiller assumé par les prédécesseurs

- « *Des fois, André vient me voir et il dit : qu'est-ce qu'on fait avec ça? On ne prend pas la décision tout de suite. On arrête. On discute. Et après, je les laisse aller.* » Jean Auger (4:82-143:146)
- « *Elle avait l'habitude de m'en parler. Je lui disais : on a déjà essayé les choses dont tu me parles et ça n'a pas fonctionné. Elle me disait : cette fois, ça va fonctionner. Six mois après, elle venait me voir et me disait : papa, tu avais raison.* » Claude Bergeron (2:180-482:488)
- « *[...] Même si Luc décide, il va tout le temps aller consulter papa pour lui dire : qu'est-ce que vous en pensez? [...]* » Josée Forest (4:151-468:475)
- « *C'est sûr que des fois, il me disait qu'il voulait faire quelque chose. J'essayais de le convaincre du contraire. Et tu sais si je n'étais pas d'accord avec lui, je lui disais : tu sais moi, je ne ferais pas ça de cette manière. Mais par contre, finalement c'est lui qui décidait ce qu'il faisait.* » Pierre Sauvé (3:228-1399:1405)

que Pierre Sauvé a fortement conseillé à son fils Carl d'élaborer un plan d'affaires pour lui permettre de mieux situer ses objectifs de même que les stratégies lui permettant ensuite de les atteindre.

Finalement, c'est à titre de modèle que les cinq prédécesseurs faisant partie de notre échantillonnage ont principalement transmis à leurs successeurs certaines des valeurs leur tenant à cœur tant face à la tâche à accomplir qu'à la philosophie de gestion. Entre autres, comme le montrent les retranscriptions de l'encadré 17, par leur attitude naturelle démontrant ouvertement leur plaisir à effectuer les tâches leur incomptant depuis qu'ils sont en affaires, Michel Forest et Jean Auger ont, malgré eux, transmis à leurs successeurs ce même amour du travail, cette même attitude. D'autre part, pouvant se faire par imitation et par contre-imitation (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Schein, 1978; Ragins, 1997; Ragins et Cotton, 1999), c'est aussi par l'entremise de leur rôle de modèle que les cinq

Encadré 17
Illustrations du rôle de modèle assumé par les prédecesseurs
des entreprises Auger et Forest

- « *J'ai toujours aimé mon métier tout le temps. Il n'y a pas de place que j'ai dit : ouf il faut faire ça. Jamais!* » Jean Auger (4:84-337:339)
- « *Il faut que l'aimes ton métier. Si tu ne l'aimes pas....* » Pierre Auger (3:147-1231:1233)
- « *Mais mon père, il était comme ça. Il a toujours travaillé. Les vacances, il ne connaît pas ça.* » Pierre Auger (3:115-313:315)
- « *Mon père a toujours travaillé tout le temps avec plaisir et je pense que c'est ce qu'il voulait nous monter qu'on pouvait travailler avec plaisir de sorte que quand moi j'ai appris à être bien avec moi [...] et même d'avoir du plaisir à travailler [...], j'ai l'impression que c'est la plus belle affaire qu'il m'a montrée.* » Luc Forest (1:77-657:677)
- « *Le travail... il nous a montré à aimer ce qu'on fait* » Josée Forest (4:103-845:846)
- « *Sans qu'il nous en parle vraiment, ce qu'il faisait, c'était tout le temps intéressant [...].* » Josée Forest (4:148-38:42)

prédecesseurs rencontrés ont, par leur manière d'être, inculqué à leurs successeurs des comportements de gestion pouvant paraître idéaux, qu'il s'agisse de leur flair ou de leur capacité à avoir une vision globale de l'entreprise dans leurs processus de prises de décisions.

3 LE PROCESSUS DE TRANSITION DE RÔLE DES PRÉDÉCESSEURS

Pour les cinq prédecesseurs que nous avons rencontrés, avoir initié le processus de mise en place effective de leurs successeurs les a amenés à endosser de nouveaux rôles tant auprès de leurs successeurs qu'auprès de l'organisation, et ce durant les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement. Au reste, en procédant ainsi à une profonde refonte de leurs rôles et de leurs fonctions au fur et à mesure que leurs successeurs se sont

affirmés dans les leurs (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000), pour les prédécesseurs, déclencher le processus de mise en place de leurs successeurs a automatiquement initié celui de leur propre processus de transition de rôles lequel, au moment de notre étude et comme le montre le tableau 20, dure depuis les cinq à 13 dernières années, selon les cas.

Tableau 20
La durée du processus de transition de rôle des prédécesseurs

	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 Claude Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 Pauline Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
<i>Phase du règne-conjoint Amorcée par l'arrivée des successeurs dans l'entreprise pour en prendre la relève éventuelle</i>	3 ans	6 ans	7 ans	8 ans	3 ans
<i>Phase du désengagement Amorcée par le transfert officiel des responsabilités liées à la direction l'entreprise</i>	2 ans	7 ans	5 ans	4 ans	2 ans
<i>Période cumulative durant laquelle s'est échelonné le processus de désengagement des prédécesseurs au moment de nos rencontres</i>	5 ans	13 ans	12 ans	12 ans	5 ans

Dans tous les cas, le processus de transition de rôle des prédécesseurs a été mis en branle à la suite d'une démarche concrète durant laquelle les premiers intéressés ont clairement proposé à au moins un de leurs successeurs d'intégrer l'entreprise dans le but précis d'en prendre la relève. Néanmoins, comme l'illustrent les extraits de l'encadré 18, à l'exception de Pauline Mercier pour qui l'intégration à temps complet de sa successeure résulte de l'achat d'un commerce adjacent pour lequel elle considérait ne pas avoir les compétences requises permettant d'en assurer la viabilité, pour Jean Auger, Claude Bergeron, Michel Forest et Pierre Sauvé, initier la phase du règne-conjoint était d'abord et avant tout une question de *timing* dans la mesure où, pour eux, arriver à la soixantaine signifiait qu'il était temps de penser à donner une nouvelle orientation tant en ce qui concerne leur vie personnelle que professionnelle. Soi-disant prêts à passer à une nouvelle étape de

Encadré 18

Illustrations de l'amorce du processus de transition de rôle des prédécesseurs

- « [...] et j'ai dit : quand vous serez prêts, moi, je suis prêt. » Jean Auger (4:115-57:63)
- « J'ai 60 ans, en santé. Mais, j'aimerais penser me retirer dans 5 ans. » Claude Bergeron (2:234-443:445)
- « Quand il est arrivé entre 55 et 60 ans, là, il a commencé à nous en parler. » Frédéric Forest (3:93-266:268)
- « Il a dit : les gars, je commence à voir la retraite arriver et il faut que je m'enligne [...]. » Carl Sauvé (5:187-366:372)

leur vie, pour les cinq prédécesseurs, se désengager des activités liées à la gestion de leur entreprise s'est avéré être un processus durant lequel ils ont dû d'abord apprendre à partager un rôle et un ensemble de fonctions pour lesquels ils avaient été jusqu'alors les seuls responsables pour ensuite en apprivoiser de nouveaux ce qui, comme l'illustrent les schémas joints à l'annexe S, n'a pu se faire sans qu'il n'y ait de périodes de remises en question, de validation et de confirmation à la fois quant au choix de leurs successeurs et à leur décision de se retirer.

3.1 Le processus de transition de rôle des prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint

Au moment où les successeurs ont choisi d'intégrer l'entreprise pour en prendre la relève, pour les prédécesseurs, une chose devenait claire. En plus de prendre la responsabilité du développement des compétences et de l'intégration de leurs successeurs, ils devaient mettre en place des mécanismes leur permettant *a posteriori* de se délester des responsabilités et du leadership liés aux activités de gestion de l'entreprise qu'ils avaient mise sur pied et qui, en l'occurrence, avait occupé la majeure partie de leur temps et de leurs énergies depuis bon nombre d'années. Ainsi, bien qu'il s'agissait d'assurer les différents transferts permettant le passage de l'entreprise à la nouvelle génération, pour les prédécesseurs, la phase du

règne-conjoint a également consisté en une période durant laquelle ils ont appris à laisser de plus en plus de place aux successeurs tout en se donnant les moyens d'en occuper de moins en moins, cela même s'ils sont demeurés les premiers responsables de leur entreprise tout au long de cette phase considérée charnière pour l'ensemble du processus de la succession (Hugron, 1992). À ce chapitre, outre déléguer de plus en plus de responsabilités à leurs successeurs, comme l'illustrent les extraits d'entrevues de l'encadré 19, un des premiers gestes importants posé par certains des prédécesseurs a été de diminuer leur temps de présence sur les lieux d'affaires tout en s'assurant de garder un contrôle serré sur les activités quotidiennes de leur organisation.

Encadré 19

Illustrations du processus de délégation mis en place pour les prédécesseurs des entreprises Bergeron et Sauvé durant la phase du règne-conjoint

- « [...] Dans ces années là, on avait un fax. On partait et on était sur le téléphone à tous les jours. Je lui donnais des rapports à tous les jours. Je voyais les ventes à tous les jours. On avait des personnes en charge pour chaque département et ils avaient des compte rendus à nous faire. Et ça a commencé tranquillement. Les premières fois, on partait deux semaines, trois fois par année [...]. Et on voyait comment ça allait. »
Claire Bergeron : conjointe de Claude Bergeron (3:63-824:851)
- « Au début, il venait cinq jours semaine. Après, il est tombé à deux ou trois jours. Il passait des avant midis. Maintenant, on ne le voit pratiquement plus [...]. » Stéphane Sauvé (2:74-589:596)

Pour eux, la mise en place des mécanismes nécessaires à la distanciation graduelle de leurs activités d'affaires avait deux principales raisons d'être. La première était de garder contact avec la réalité de leur entreprise, leur permettant ainsi d'intervenir dans les plus brefs délais, le cas échéant, tandis que la seconde consistait principalement à évaluer l'ensemble des compétences managériales des futurs dirigeants. Ainsi, comme le résume le tableau 21, c'est durant la phase du

Tableau 21
Les principaux éléments ayant permis aux prédécesseurs
d'évaluer les capacités à gérer des successeurs

	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 Claude Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 Pauline Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
<i>Durée de la phase du règne-conjoint</i>	3 ans	6 ans	7 ans	8 ans	3 ans
<i>Engagement envers l'organisation</i>	●	●	●	●	●
<i>Crédibilité</i>	●	●	●	●	●
<i>Légitimité</i>	●	●	●	●	●
<i>Capacités de gestion (maintien ou augmentation du chiffre d'affaires et de la santé financière de l'entreprise)</i>	●	●	●	●	●

règne-conjoint - ayant, selon les cas, duré entre trois et huit ans - que les successeurs ont dû, notamment, prouver à leurs prédécesseurs (Cabera-Suarez, De Saa-Perez et Garcia-Almeida, 2001; Fiegener *et al.*, 1996) leur engagement envers l'organisation (Chrisman *et al.*, 1998), leur capacité à prendre la place leur revenant en développant à la fois leur crédibilité et leur légitimité tant auprès de leurs prédécesseurs que de leurs pairs (Barach *et al.*, 1988; Barach et Ganitzky, 1995; Cabera-Suarez *et al.*, 2001), de même que leurs capacités à gérer efficacement l'entreprise pour laquelle ils étaient destinés à prendre les rênes (Dyck *et al.*, 2002; Sharma *et al.*, 2003).

Néanmoins, même si les cinq prédécesseurs rencontrés ont fait preuve d'ouverture envers leurs successeurs durant le temps où ils devaient faire un bout de chemin ensemble dans le but de les rendre autonomes dans le processus décisionnel nécessaire à la bonne marche et au développement de l'entreprise, se défaire des comportements associés au rôle auquel ils étaient habitués n'a pas été aussi simple. En vérité, comme le montrent les retranscriptions de l'encadré 20, durant cette même période, Jean Auger, Michel Forest, Pauline Mercier et Pierre Sauvé sont ponctuellement intervenus dans les décisions prises par les successeurs, ce qui,

Encadré 20
Illustrations des principales sources de résistance individuelle

- « *Quand il arrivait en arrière et qu'il défaisait ce que j'avais fait [...]. Moi, je donnais des consignes et mon père donnait des consignes contraires.* » André Auger (1:50-385:393)
- « *Ça aurait été mon frère, ça aurait été moi.. on n'aurait pas pu prendre notre place à cette époque là. Il n'était pas fait à l'idée.* » Luc Forest (1:35-282:285)
- « *Elle partait tout l'hiver et quand elle revenait, elle mettait son chapeau de boss. [...] Là, elle défaisait tout ce que j'avais fait. Elle revenait et elle me contredisait. C'était difficile.* » Carole Mercier (3:28-167:176)
- « *On est tous les deux exigeants et on a tous les deux notre façon de voir les choses. [...] Il voulait me laisser le contrôle mais avec encore un droit de veto.* » Carl Sauvé (5:128-874:916)

selon ces derniers, a inévitablement eu un impact sur leur capacité à prendre la place leur revenant surtout aux yeux des employés pour qui les directives provenant des prédécesseurs demeuraient prioritaires.

Finalement, avant de prendre la décision définitive de se retirer et de poser les gestes en conséquence, certains prédécesseurs ont ressenti le besoin de valider leurs choix à la fois en ce qui concerne leur implication dans la mise en place de leurs successeurs et leur manière de se désengager des affaires courantes de leur entreprise. À ce chapitre, outre des rapports écrits exigés sur une base régulière leur permettant, selon eux, d'évaluer plus objectivement les capacités de gestion de leurs successeurs de même que leur courbe d'apprentissage en la matière, comme l'illustrent les retranscriptions de l'encadré 21, Jean Auger, Claude Bergeron et Pauline Mercier ont partagé leurs préoccupations avec autrui, leur permettant ainsi de valider autant que cela est possible l'ensemble de leurs démarches respectives. Inquiets, ils se sont vus confrontés à une nouvelle réalité pour laquelle les

Encadré 21

Illustrations de la démarche de validation des prédécesseurs
des entreprises Auger, Bergeron et Mercier durant la phase du règne-conjoint

- « *Et on se rencontrait les entrepreneurs et on était à peu près tous pareils. Il y en a d'autres qui semblaient dire qu'ils s'engueulaient un peu, mais c'est pas le cas chez nous.* » Jean Auger (4:139-573:578)
- « *Et je pense qu'en parlant avec ses amis, il a trouvé les éléments qu'il fallait pour la succession.* » Hélène Bergeron (1:156-270:273)
- « *C'est que j'en ai parlé avec quelqu'un de mon entourage [...] il a fait exactement la même chose [...].* » Pauline Mercier (2:253-528:535)

principaux repères à leur portée sont ceux provenant des expériences vécues par certaines de leurs connaissances respectives avec qui ils ont développé des liens de confiance et peuvent se comparer.

3.2 Le processus de transition de rôle des prédécesseurs durant la phase du désengagement

En ce qui concerne les cinq prédécesseurs rencontrés, tous comprenaient une chose. Assurer la pérennité de leur entreprise les obligeait à prendre des décisions et à poser des gestes leur permettant de cristalliser leur démarche de désengagement débutée depuis que leurs successeurs avaient intégré l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève. Théoriquement initiée par des événements déclencheurs (Ashforth, 2001; Dyck *et al.*, 2002; Ebaugh, 1988; Gerskick, Lansberg, Desjardins et Dunn, 1999; Murray, 2003) et comme l'illustre l'encadré 22, pour les prédécesseurs passer à la phase du désengagement comportait inévitablement la concrétisation de deux processus complémentaires et soudés l'un à l'autre : la mise en place officielle de leurs successeurs et leur désengagement définitif des activités liées à la direction de leur entreprise. Or, bien que les cinq

Encadré 22
Illustrations du passage à la phase du désengagement

- « Depuis qu'ils sont embarqués, ça me repose. C'est à eux maintenant. » Jean Auger (4:143-632:633)
- « Quand j'ai pris ma retraite, j'ai coupé les ponts au point de vue responsabilités administratives [...]. » Claude Bergeron (2:259-970:974)
- « J'ai aussi laissé aux autres ce qui est trop pour moi. [...] La direction, les finances et tout ça, ce ne sont plus mes problèmes. Ce sont les problèmes de Luc [...] » Michel Forest (5:93-625:629)
- « M'occuper des factures, des achats, [...], ça je ne m'en occupe plus. Je ne m'occupe plus des employés non plus. [...]. Moi, je me suis débarrassée de tout ça et quand il y a un problème, je le refile à Carole. » Pauline Mercier (2:261-76:775/2:265-804:810)
- « On passe d'employés à propriétaires. La nuance est claire pour nous trois. C'est un vrai transfert de responsabilités. » Bernard Sauvé (4:153-767:770)

aient réussi ce passage considéré difficile (Aronoff et Ward, 1992b), tous ne l'ont pas fait pour les mêmes raisons ni dans les mêmes circonstances. Effectivement, alors que Jean Auger, Michel Forest et Pierre Sauvé ont amorcé la dernière phase du processus de la succession au moment où ils se sont sentis prêts à le faire, Claude Bergeron et Pauline Mercier ne l'ont fait qu'après y avoir été contraints. Dans le premier cas, le prédécesseur a accéléré le processus pour des raisons de santé tandis que dans le second, cela s'est fait à la suite d'une mise au jour des insatisfactions substantielles de la successeure en place : si sa mère ne prenait pas une décision, elle était prête à réorienter sa carrière.

En revanche, comme le résume le tableau 22, au moment où le choix définitif de procéder au passage de la phase du désengagement a été fait, tous ont posé des gestes déterminants leur permettant d'être cohérents dans leurs démarches respectives. Par exemple, alors que Claude Bergeron et Michel Forest ont annoncé officiellement la nomination de leur successeur au poste de président ou de

Tableau 22
Le passage à la phase du désengagement : déclencheurs et sanctions

	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 Claude Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 Pauline Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
Déclencheurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sent prêt ▪ Satisfait des progrès de ses successeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes de santé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sent prêt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à niveau des attentes de la successeure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sent prêt ▪ Éligibilité au fond de pension ▪ Décès d'une de ses sœurs
Sanctions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démantèlement du partenariat avec ses deux frères ▪ Amorce du processus de gel successoral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annonce officielle de sa retraite et de la nomination de sa successeure ▪ Cède son bureau à sa successeure ▪ Gel successoral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annonce officielle de la nomination du successeur ▪ Cède son bureau à son successeur ▪ Gel successoral effectif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Don de 49 % des actions à la successeure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cède son bureau à son successeur ▪ Amorce du processus de gel successoral

président directeur général et par la même occasion leur propre mise à la retraite et que Claude Bergeron, Michel Forest et Pierre Sauvé ont cédé leur bureau à leur successeur, les cinq prédécesseurs l'ont aussi sanctionné en procédant au transfert des actions de l'entreprise que ce soit par le biais d'un gel successoral ou d'un don.

Pourtant, même si poser des gestes déterminants marque le passage à la dernière phase du processus de la succession, celle du désengagement, cela n'en assure pas pour autant la réussite (Aronoff et Ward, 1992b; Dyck *et al.*, 2002; Gersick *et al.*, 1999). Au contraire. Parmi les deux dernières phases du processus, la dernière est probablement celle où les prédécesseurs sont le plus interpellés dans leurs démarches individuelles de transition de rôle (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000). Par exemple, prétendument habitués à se distancier de l'ensemble des décisions liées aux activités organisationnelles et prêts à passer à cette étape cruciale du processus de la succession dans son ensemble, devant dès lors remodeler substantiellement leurs rôles à la fois dans leurs vies personnelle et professionnelle, les cinq prédécesseurs rencontrés ont vécu une période

bouleversante durant laquelle ils se sont principalement sentis désorientés et désorganisés (Ashforth, 2001; Houde, 1995; Pailot, 2000).

En réalité, comme l'indiquent les retranscriptions de l'encadré 23, n'étant subitement plus responsables de la direction de leur entreprise, et dans la foulée, n'étant plus reconnus par les membres de l'organisation comme ceux détenant pouvoir et autorité, Claude Bergeron, Pauline Mercier et Pierre Sauvé se sont sentis, pendant une période pouvant avoir duré plusieurs mois, inutiles et démunis devant leur incapacité à trouver les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour eux.

Encadré 23

Illustrations des périodes de liminalité vécues par les prédécesseurs des entreprises Bergeron, Mercier et Sauvé

- « *Les premiers trois mois, j'ai pas trouvé ça facile. [...] Je me levais le matin et je n'avais plus de responsabilités [...] c'est ça que je trouvais dur parce que j'aime être responsable.* » Claude Bergeron (2:246-692:702)
- « *Et qu'est-ce que je peux faire dans la vie à part travailler? Je n'ai rien connu d'autre. [...] Ça fait que je ne sais pas quoi faire de mes journées.* » Pauline Mercier (2:260-734:751)
- « *Comme mon père me disait [...] dans ses loisirs, il se mettait des objectifs et quand il ne les atteignait pas, il stressait [...].* » Carl Sauvé (5:177-639:649)

Théoriquement caractérisée par le transfert de la direction (Aronoff et Ward, 1992b; Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1999; Hugron, 1992; Murray, 2003), de par sa nature, la phase du désengagement comporte plusieurs changements. À cet égard, dans les cinq entreprises nous intéressant et dans lesquelles le transfert de la direction a été réalisé depuis au moins deux ans, plusieurs changements touchant l'ensemble de l'organisation sont notables. Résumés au tableau 23, outre un remaniement important de la structure

Tableau 23
Les principaux changements survenus dans les entreprises
depuis l'amorce de la phase du désengagement

	<i>L'entreprise Auger</i>	<i>L'entreprise Bergeron</i>	<i>L'entreprise Forest</i>	<i>L'entreprise Mercier</i>	<i>L'entreprise Sauvé</i>
Durée de la phase du désengagement	2 ans	7 ans	5 ans	4 ans	2 ans
Structure organisationnelle	Restructuration informelle CA	Comité de gestion Membre externe CA	Équipe de gestion Membre externe CA	Restructuration informelle	Restructuration informelle CA
Professionnalisation des processus de gestion	Formalisation des processus de gestion	ISO Embauche comptable Formalisation de la gestion	ISO Kaisen Qualimètre	Formalisation des processus de gestion	Formalisation des processus de gestion
	Nouveaux marchés Nouvelle division	Plan stratégique à long terme	Plan stratégique à long terme	2 ^{ème} point de ventes Reconnaissance publique (prix)	Ébauche d'un plan d'affaires

organisationnelle (Aronoff, 1998; Clifford *et al.*, 1992; Gersick *et al.*, 1999; Murray, 2003) émanant principalement de la nomination d'au moins un des successeurs au poste de président ou de président directeur général, dans tous les cas, les nouveaux dirigeants donnent un second souffle aux entreprises dont ils sont responsables notamment en encourageant la professionnalisation de l'ensemble de la gestion par la mise en place de mécanismes plus formels de planification et de contrôle et par l'adoption de nouvelles stratégies de développement des marchés.

Validant indirectement leur choix ainsi que leur décision préalable de se retirer de la direction de leur entreprise, la professionnalisation des activités de gestion, le développement de nouveaux marchés de même que les résultats positifs en découlant ont amené les prédécesseurs à définitivement reconnaître deux principaux états de faits : soit la qualité des compétences en gestion de leurs successeurs et, par voie de conséquence, leurs propres limites. Entre autres, comme l'illustrent les citations retranscrites à l'encadré 24, alors que dans le cas de l'entreprise Bergeron, la conjointe du prédécesseur parle d'une régénération au

Encadré 24

Illustrations de la reconnaissance des compétences des successeurs et des limites
des prédécesseurs

- « *André, il est meilleur négociateur que moi. Plus patient et puis plus connaissant dans la paperasse.* » Jean Auger (4:98-504:506)
- « *Elles ont toutes sortes d'idées de nouveaux projets que nous, on n'avait pas. On voyait les choses arriver et ça demande beaucoup d'énergie. Et nous, on n'avait pas l'énergie pour le mettre en place. Elles, elles l'ont.* » Claire Bergeron : conjointe de Claude Bergeron (3:122-1005:1010)
- « *Ça me dépasse aussi. [...] La direction, les finances et tout ça [...]* » Michel Forest (5:93-625:629)
- « *C'est sûr que Carole a plus d'instruction que moi. Elle a appris des choses à l'école que moi je n'ai pas appris [...]* » Pauline Mercier (2:270-1222:1227)

niveau des activités de développement des marchés de l’entreprise principalement insufflée par les successeures en poste depuis les sept dernières années, pour leur part, Jean Auger, Michel Forest et Pauline Mercier le font en mettant en valeur la qualité de la formation académique de leurs successeurs, ce qui selon eux, les amène à mettre en place des mécanismes de gestion de nature plus professionnelle et répondant mieux aux besoins des marchés actuels.

Dans une perspective freudienne de deuil, cette phase d’acceptation fait partie intégrante du processus de désengagement psychologique individuel des prédécesseurs (Pailot, 2000). À ce titre, comme le montrent les retranscriptions d’entrevues de l’encadré 25, en ce qui concerne les cinq prédécesseurs rencontrés, heureux et fiers d’avoir réussi à assurer la pérennité de l’entreprise dont ils avaient été les principaux maîtres d’œuvres pendant tant d’années, tous adoptent, après un certain temps, une attitude plus positive envers les nouveaux rôles leur étant attribués depuis la mise en œuvre de la phase du désengagement du processus de la succession. Ce nouvel état d’esprit duquel émanent une réappropriation de leur

Encadré 25

Illustrations du changement d'attitude des prédécesseurs face aux rôles leur incombant durant la phase du désengagement

- « *Je les laisse aller. Je m'amuse [...]* » Jean Auger (4:143-628:634)
- « *Et j'ai aimé ça. J'étais fier d'être capable de leur laisser les rênes.* » Claude Bergeron (1003:1004)
- « *Son rôle, d'après moi, ce qu'il fait là, c'est ce qu'il aime le plus [...]. Il aime tellement ça [...].* » Frédéric Forest (3:43-393:405)
- « *Graduellement, je perds ma place un peu là [...]. Avant, ça ne me plaisait pas. Mais là, ça commence à me plaire. Et ça va aller graduellement, comme ça. [...]* » Pauline Mercier (2:262-779:791)
- « *[...] Maintenant, il voit les choses du bon côté. Il fait ce qui lui tente. Et si ça ne lui tente pas, il ne stressera pas avec ça. [...]* » Carl Sauvé (5:70-630:639)

temps personnel ainsi qu'une modification de leurs principales activités désirantes (Pailot, 2000) amène doucement les prédécesseurs à perdre contact avec certaines des nouvelles réalités de leur entreprise maintenant entre les mains de leurs successeurs et pour qui celle-ci a de moins en moins de secrets.

À ce chapitre, bien que les cinq prédécesseurs rencontrés aient délibérément mis de côté les activités pour lesquelles ils n'avaient jamais démontré d'intérêt particulier, tous n'ont pas réorganisé leurs temps et leurs activités de la même manière. Effectivement, alors que Claude Bergeron, Pauline Mercier et Pierre Sauvé ont principalement réorganisé leur vie autour des activités de loisirs pour lesquelles ils avaient toujours eu un grand intérêt, pour leur part, Jean Auger et Michel Forest ont plutôt recentré leurs énergies sur certaines activités organisationnelles de nature plus opérationnelle leur ayant par ailleurs toujours principalement tenu à cœur.

Au reste, pour les prédécesseurs, faire une coupure avec les activités liées à la direction de leur entreprise dont la destiné est maintenant entre les mains des membres de la nouvelle génération ne se fait pas nécessairement aussi abruptement (Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978). En fait, dans les cas nous intéressants, bien qu'ils ne soient plus officiellement à la barre, ayant conservé leur droit de veto, les prédécesseurs perpétuent délibérément l'exercice de validation de leurs choix et de leur démarche de désengagement débuté durant la phase du règne-conjoint. Effectivement, comme le résume le tableau 24, de connivence avec leurs successeurs, les cinq gardent contact notamment avec la santé financière de l'entreprise et avec la santé morale des troupes. Dans le premier cas, alors que tous reçoivent mensuellement les états financiers ainsi que certains rapports leur permettant d'évaluer les fluctuations des liquidités, pour leur part, Jean Auger et Michel Forest préfèrent garder ce contact en signant les chèques. Finalement, s'y sentant encore «chez eux»⁵, tous continuent à se rendre sur les lieux d'affaires de l'entreprise, ce qui, par la même occasion, leur permet de jauger le moral des troupes.

Tableau 24
Les principaux éléments permettant aux prédécesseurs de continuer
à valider leur démarche durant la phase du désengagement

	<i>Cas 1 Jean Auger</i>	<i>Cas 2 Claude Bergeron</i>	<i>Cas 3 Michel Forest</i>	<i>Cas 4 Pauline Mercier</i>	<i>Cas 5 Pierre Sauvé</i>
<i>Reçoit les états financiers sur une base mensuelle</i>	●	●	●	●	●
<i>Reçoit certains rapports lui permettant d'évaluer les fluctuations des liquidités</i>	●	●	●	●	●
<i>Signe les chèques⁶</i>	●		●		○
<i>Est présent sur les lieux d'affaires⁷</i>	●	○	●	○	○

⁵ « Ce n'est pas à moi, mais je suis comme chez nous. » Jean Auger (4:142-626:627)

⁶ Pierre Sauvé a continué à signer les chèques pendant la première année de la phase du désengagement. Ce n'est que depuis 2001 qu'il ne signe plus les chèques.

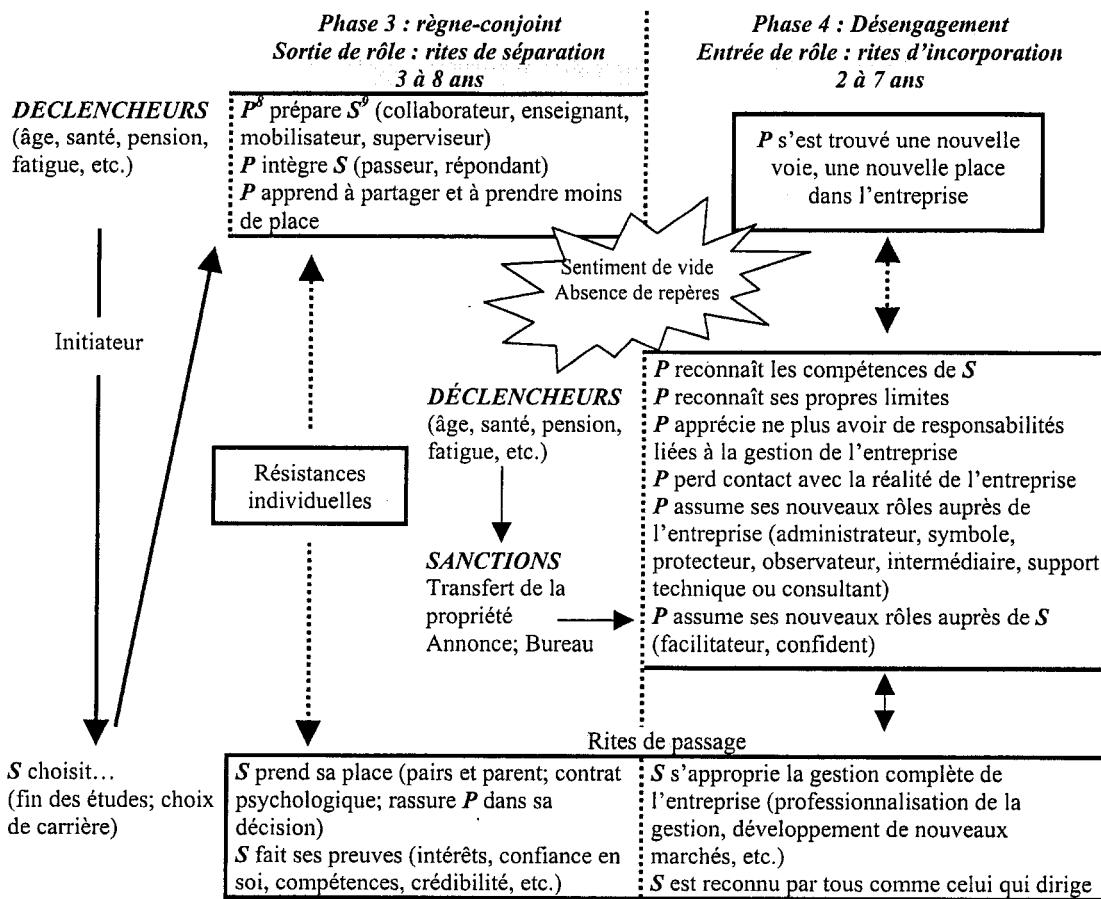
⁷ Jean Auger et Michel Forest y sont à tous les jours tandis que les autres y vont selon leur gré.

3.3 Le processus de désengagement des prédecesseurs : un modèle de réussite

À la lumière de ce que nous venons de voir depuis le début de ce chapitre nous pouvons comprendre dans quelle mesure, pour les prédecesseurs, se désengager de l'entreprise pour laquelle ils ont été responsables pendant bon nombre d'années peut effectivement correspondre à un rituel de transition de rôle durant lequel la période de sortie de rôle peut être caractérisée par certains rites de séparation tandis que celle de l'entrée de rôle par d'autres rites d'incorporation (Atchley, 1976; Ashforth, 2001). Au même titre, nous pouvons concevoir combien le processus de désengagement des prédecesseurs de même que les rôles qu'ils assument durant et après la mise en place de leur relève ne peut se faire sans y intégrer l'interaction d'une seconde catégorie d'acteurs sans qui la pérennité des entreprises familiales à l'étude n'aurait pu être assurée : les successeurs.

En effet, comme l'illustre la figure 22, en ce qui concerne les cas à l'étude, provoquée par une première série d'événements déclencheurs, à la suite de leur propre initiative, la mise en œuvre de la phase du règne-conjoint a amené les prédecesseurs à endosser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs, d'une part, pour les préparer à prendre les rênes de l'entreprise en assumant ceux de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur et, d'autre part, pour les intégrer aux nouveaux environnements dans lesquels ils sont appelés à évoluer, en s'attribuant ceux de passeur et de répondant. Devant, dès lors, s'habituer à prendre de moins en moins de place et à partager pouvoir et autorité, c'est durant cette période cruciale, pouvant avoir duré jusqu'à huit ans, que sont apparues des résistances individuelles significatives de la part des prédecesseurs lesquelles, néanmoins, se sont estompées au fur et à mesure que leurs successeurs ont su développer leurs compétences, prendre de l'assurance et s'affirmer dans leur autonomie dans le processus de prise de décisions nécessaire à la bonne marche et au développement de l'entreprise familiale.

Figure 22
Le processus de désengagement des prédécesseurs : un modèle de réussite



Dans le cas des cinq prédécesseurs rencontrés, il a fallu une deuxième série d'événements déclencheurs pour les amener à poser des gestes concrets permettant le passage officiel à la dernière phase du processus de la succession, celle du désengagement laquelle, dans la foulée, les a engagés à définitivement abandonner leur rôle de « dirigeant d'entreprise » les ayant tenus en haleine de si nombreuses années. Prétendument préparés, la réalité à laquelle ils ont alors été confrontés les a toutefois amenés à vivre une période où ils se sont sentis désorganisés et inutiles. Et ce n'est qu'après un certain temps qu'est venu celui où tous ont été en mesure de

⁸ **P** = Prédécesseur(s)

⁹ **S** = Successeur(s)

reconnaître ouvertement à la fois les compétences de leurs successeurs ainsi que leurs propres limites.

Finalement, ayant réussi à recentrer leurs énergies autour des activités les ayant toujours passionnés, tous se sont appropriés les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions leur incombaient depuis la mise en place officielle de leurs successeurs à titre de dirigeants. A ce chapitre deux types de rôles peuvent leur être attribués, soit, d'une part, ceux auprès de l'organisation à titre d'administrateur, de symbole, de protecteur, d'intermédiaire et, selon leurs compétences et leurs intérêts, celui de support technique ou de consultant, et, d'autre part, ceux auprès de leurs successeurs à titre de facilitateur et de confident lesquels, en contrepartie, continuent toujours de faire subtilement leurs preuves tant auprès de leurs parents que de leurs pairs.

Maintenant que nous avons présenté les résultats en ce qui concerne les rôles et les fonctions assumés par les prédecesseurs pendant et après la mise en place de leurs successeurs; leur processus de transition de rôle ayant, dans la foulée, permis le développement du modèle de réussite du processus de désengagement du prédecesseur; et enfin, les particularités de la phase du désengagement, c'est au chapitre suivant que nous confronterons ces mêmes résultats avec ceux provenant de la littérature existante et que nous discuterons des contributions de la recherche, de ses limites et des applications pratiques de ses retombées.

QUATRIÈME CHAPITRE
LA DISCUSSION

CHAPITRE IV – LA DISCUSSION

Quel que soit l'endroit où elles se trouvent, bon nombre d'entreprises familiales ayant vu le jour après la seconde guerre mondiale 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 (Allouche et Amann, 1998; Buchholz *et al.*, 2001; Deloitte et Touche, 1999; FFI, 2003; Shanker et Astrachan, 1996). Pourtant, bien que selon la littérature consultée la réussite de ce passage dépende notamment de la capacité des prédécesseurs à lâcher prise (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Christensen, 1979; Handler, 1989; Handler, 1990; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Levinson et Wofford, 2000; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Peay et Dyer, 1989; Rubenson et Gupta, 1996; Santora et Sarros, 1995; Sonnenfeld, 1988), il est surprenant de constater combien peu ont cherché à comprendre de manière spécifique comment ceux ayant réussi la mise en place définitive de leurs successeurs se sont désengagés des affaires courantes de leur entreprise.

En ce qui nous concerne, se familiariser avec le processus de désengagement des prédécesseurs et tenter de saisir comment ceux-ci interagissent avec leurs successeurs durant leur mise en place en même temps qu'ils redéfinissent leurs propres schèmes de vie faisaient appel à trois principaux champs de recherche jusqu'ici peu exploités ensemble dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales, soit ceux de la retraite, de la transition de rôle et du développement de l'adulte. Comme nous le verrons dans ce chapitre, *a priori* exploratoire, la perspective intégrée introduite à la fin du premier chapitre, et pour laquelle nous avons opté, nous permet de confronter les résultats présentés précédemment avec les connaissances acquises selon trois principaux points d'intérêts liés à la problématique de la succession dans les entreprises familiales, 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 prédecesseurs; et finalement la phase du désengagement.

1 LES RÔLES ET LES FONCTIONS DES PRÉDÉCESSEURS DURANT ET APRÈS LA MISE EN PLACE DE LEURS SUCCESSEURS

Discuter des rôles et des fonctions assumés par les prédecesseurs durant et après la mise en place de leurs successeurs ne peut se faire sans une première réflexion quant à l'amorce de la phase charnière du processus de la succession, celle du règne-conjoint (Hugron, 1992). Effectivement, dans les cas des cinq entreprises familiales faisant partie du projet de recherche nous intéressant, le passage aux deux dernières phases du processus a, avant toute chose, été possible grâce à l'initiative des prédecesseurs. Ainsi, comme le présument Sharma *et al.* (2003) et l'ont montré les résultats d'une enquête faite par Morris *et al.* (1996) où plus du deux tiers des successeurs disent avoir intégré l'entreprise familiale après y avoir été explicitement encouragés par leurs prédecesseurs, parmi les cinq prédecesseurs nous concernant, bien qu'aucun ne soit intervenu dans la décision finale de leurs successeurs, tous les ont effectivement exhortés à intégrer l'entreprise familiale pour éventuellement en assurer la continuité.

Pour Handler (1989), à partir du moment où les successeurs travaillent à temps complet dans l'entreprise familiale, un principal rôle incombe aux prédecesseurs, à savoir celui de superviseur lequel leur permet de graduellement déléguer responsabilités et pouvoirs tout en conservant le contrôle sur les décisions stratégiques de l'organisation. De plus, selon Aronoff et Ward (1992a), dès que les successeurs intègrent l'entreprise pour ensuite en assumer l'entièvre responsabilité et en détenir le leadership, un des premiers rôles incombant aux prédecesseurs est d'organiser leur processus de formation, de mettre toutes les ressources nécessaires à leur disposition de même que de les introduire aux clients, aux fournisseurs, aux conseillers externes, cela principalement dans le but qu'une nouvelle relation

prenne forme. Or, au même titre que le montrent les résultats de l'étude de cas exploratoire de Hugron (1992) faite auprès de six entreprises familiales québécoises ayant réussi le processus successoral et les résultats de l'enquête de Fiegener *et al.* (1996) recueillis, en partie, auprès de dirigeants d'entreprises familiales, ceux obtenus auprès des cinq prédécesseurs nous préoccupant révèlent que la nature de leur implication dans le processus d'intégration et de préparation de leurs successeurs est plus complexe.

En ce qui nous concerne plus particulièrement, en plus de les amener à agir à titre de conseiller et de modèle, la mise en œuvre de la phase du règne-conjoint a forcément conduit les cinq prédécesseurs à tranquillement remettre en question leur propre rôle et leurs propres fonctions au sein de leur entreprise de même qu'à en apprivoiser de nouveaux auprès de leurs successeurs pour plus précisément, d'une part, les préparer à prendre la relève en assumant, des rôles de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur et, d'autre part, les intégrer aux nouveaux environnements dans lesquels ils doivent évoluer en endossant ceux de passeur et de répondant. Ainsi, contrairement à ce qu'avancent certains (Aronoff et Ward, 1991; Aronoff et Ward, 1992a; Lansberg, 1999), bien que nous ayons affaire à des prédécesseurs démontrant, par leurs historiques et leurs cheminements respectifs, des traits caractéristiques pouvant être facilement attribués aux entrepreneurs, les résultats obtenus montrent qu'il est tout à fait possible pour eux de s'impliquer personnellement dans le processus de formation de leurs successeurs et, mieux encore, d'ajuster leur style de leadership au fur et à mesure que leurs successeurs développent leurs compétences et leur autonomie dans les décisions organisationnelles.

Enfin, pour ce qui touche les rôles assumés par les prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint, c'est en les mettant en parallèle avec ceux qu'ont obtenus Dumas (1990) et Handler (1991) auprès d'une population totale de 52 enfants-successeurs provenant de 50 organisations différentes qu'ils prennent une bonne

partie de leur sens. En effet, parmi les successeurs rencontrés, la majorité ayant alors ouvertement admis leurs besoins de suivi et d'encouragement de la part de leurs parents-prédécesseurs durant le temps où ils étaient en apprentissage (Dumas, 1990; Handler, 1991), la pertinence de l'implication active de ceux-ci dans le processus de formation de leur relève n'en devient que plus difficilement contestable. Une chose est claire. Au même titre que les prédécesseurs peuvent ressentir le besoin de s'impliquer personnellement dans le processus de préparation et d'intégration de leurs successeurs (Fiegner *et al.*, 1996; Hugron, 1992; St-Cyr et Richer, 2003), ces derniers reconnaissent avoir besoin que les prédécesseurs s'y commettent en endossant les rôles que nous avons présentés au chapitre précédent.

Quant aux rôles réservés aux prédécesseurs durant la phase du désengagement, même si déjà en 1953, Christensen mettait en exergue l'importance de maintenir ceux-ci dans des rôles et des fonctions valorisantes après qu'ils aient définitivement quitté leur poste, il est surprenant de constater combien peu se sont intéressés à cette problématique sous cet angle spécifique (Aronoff, 1998; Sharma *et al.*, 2003). Parmi la littérature consultée, la meilleure compréhension que nous en avons provient du modèle de jeux de rôles développé par Handler (1989) dans lequel la phase du désengagement correspond à celle où les prédécesseurs, retirés des activités d'affaires de l'entreprise, assument un rôle de consultant¹ ou de conseiller auprès de tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'organisation.

En outre, parmi les résultats obtenus auprès des cinq prédécesseurs nous concernant, certains corroborent des constats provenant de recherches empiriques antérieures montrant qu'après la mise en place effective de leurs successeurs, les prédécesseurs gardent contact avec leur entreprise d'abord en demeurant les premières personnes vers qui les successeurs sont susceptibles d'aller

chercher conseil (Christensen, 1979; Handler, 1989; Hugron, 1992; Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988) et, ensuite, soit en occupant le poste honorifique de président (Hugron, 1992); ou en étant membre du conseil d'administration (Christensen, 1979; Handler, 1989; Handler, 1990; Hunt et Handler, 1999; St-Cyr et Richer, 2003); ou, pour un certain nombre, en y occupant un nouveau poste ou de nouvelles fonctions clairement définis et n'empiétant d'aucune manière sur ceux des nouveaux dirigeants (Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988).

Toutefois, les résultats présentés au chapitre précédent montrent que l'éventail des rôles et des fonctions leur étant alors attribués peut être plus étendu. En vérité, dans le cas des cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés, à partir du moment où les transferts nécessaires au passage générationnel ont été effectués, avec la complicité de leurs successeurs, ceux-ci ont su s'approprier de nouveaux rôles, principalement à deux niveaux, soit auprès de l'organisation à titre d'administrateur, de symbole, de protecteur, d'observateur, d'intermédiaire et, selon leurs intérêts et leurs compétences respectifs, de support technique ou de consultant et auprès de leurs successeurs à titre de facilitateur et de confident.

Ainsi, à l'encontre de ce que l'on retrouve dans certains modèles théoriques dans lesquels la phase du désengagement est caractérisée par le retrait définitif du prédécesseur des activités d'affaires de leur entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Handler, 1989; Handler, 1991; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978), les résultats obtenus dans le cadre notre recherche montrent qu'il est tout à fait possible pour ceux-ci de demeurer actifs au cours de la dernière phase du processus, celle du désengagement, ce qui, au reste, est cohérent avec l'une des dix grandes tendances identifiées par Aronoff (1998), à savoir que les prédécesseurs sont de moins en moins appelés à prendre leur retraite et de plus en plus susceptibles d'endosser de nouveaux rôles et de nouvelles fonctions au sein même de l'organisation pour

¹ Retranscrit tel quel du document original de Handler (1989)

laquelle ils ont été les principaux responsables durant de nombreuses années et dont la destinée a été remise entre les mains d'au moins un membre de la nouvelle génération.

2 LE PROCESSUS DE DÉSENGAGEMENT DES PRÉDÉCESSEURS

D'entrée de jeu, les résultats présentés au chapitre précédent quant au processus de désengagement des prédecesseurs concordent avec ceux déjà obtenus dans le cadre d'études empiriques faites auprès de différentes populations de hauts dirigeants d'entreprises qu'elles soient familiales ou non (Christensen, 1979; Handler, 1990; Levinson et Wofford, 2000; Longenecker et Schoen, 1978; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Santora et Sarros, 1995; Sonnenfeld, 1988). Le lien est direct. Quelles que soient la nature et/ou la taille de l'entreprise, parce que cela implique plusieurs changements substantiels notamment en ce qui a trait à l'essence même des rôles et des activités les ayant tenus en haleine et du même coup leur ayant prodigué un statut particulier pendant de si nombreuses années, pour les futurs retraités, se désengager des activités d'affaires liées à la direction de leur entreprise prend du temps, est difficile et est profondément douloureux. Or, comme l'avait déjà brièvement souligné Handler (1990) dans le cadre de sa recherche ayant débouché sur l'élaboration de son modèle de jeux de rôles, bien que le processus de détachement des prédecesseurs soit plus notable à partir du moment où la phase du désengagement est amorcée, à la lumière des résultats présentés au chapitre précédent, il semble que le désengagement des prédecesseurs puisse effectivement être considéré comme un processus comportant deux principales étapes lesquelles, en contrepartie, s'échelonnent sur les deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement.

À cet égard, parallèlement aux résultats des études empiriques consultées (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Handler, 1990; Hugron, 1992;

Longenecker et Schoen, 1978), nos résultats montrent que c'est effectivement durant la phase du règne-conjoint que les prédécesseurs, toujours premiers responsables de leur entreprise, se détachent graduellement des activités de gestion y étant liées tout en conservant un contrôle serré. Maintenant, à savoir si ceux-ci passent de moins en moins de temps sur leurs lieux d'affaires tout en consacrant de plus en plus à d'autres types d'activités pour lesquelles ils ont un intérêt particulier, il semble que cela ne soit pas obligatoirement le cas pour tous. Effectivement, en ce qui nous concerne plus précisément, les résultats obtenus montrent dans quelle mesure tous ne réorganisent pas nécessairement ni leur temps, ni leurs activités de la même manière. Au contraire. Parmi les cinq prédécesseurs rencontrés, trois ont effectivement passé de moins en moins de temps sur les lieux d'affaires de leur entreprise et réaménagé leur vie autour des activités de loisirs pour lesquelles ils avaient toujours eu un grand intérêt, tandis que deux n'ont jamais cessé de s'y rendre sur une base quotidienne et ont plutôt canalisé leurs énergies autour de certaines activités organisationnelles de nature plus opérationnelle leur ayant par ailleurs toujours principalement tenu à cœur.

Bien que parmi les cinq prédécesseurs à l'étude, tous aient finalement réussi à transférer la direction de leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération, selon les successeurs en poste, cela ne s'est pas obligatoirement fait sans heurts. Au même titre que le soulève Handler (1989) dans son étude de cas faite auprès de 32 successeurs, dans les cinq entreprises participantes, parmi ceux que nous avons rencontrés, la majorité disent avoir vécu une période critique durant laquelle leurs prédécesseurs ont montré certaines difficultés à déléguer et à lâcher prise sur bon nombre de décisions souvent de nature plus opérationnelle. Néanmoins, lorsque nous avons discuté de cet état de faits avec les prédécesseurs, ceux-ci en ont parlé bien différemment. Pour eux, une chose était certaine. Sans nécessairement en avoir préalablement discuté avec leurs successeurs, avant qu'ils ne les laissent complètement libres dans leurs nouvelles responsabilités, ces derniers devaient faire leurs preuves à la fois quant à leurs compétences et quant à leurs

capacités à prendre la place leur revenant. Alors, en ce qui nous concerne, cette constatation procure un nouvel éclairage dans ce que nous comprenons déjà des sources de résistance pouvant provenir d'une part des prédécesseurs et d'autre part de la qualité de la relation existant entre les prédécesseurs et les successeurs.

Par exemple, selon Handler (1989), une des difficultés soulevées par les successeurs interrogés proviendrait des périodes durant lesquelles ceux-ci n'évoluerait pas au même rythme que leurs prédécesseurs dans leurs processus de transitions de rôles respectifs. Or, à la lumière des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche, il est possible de supposer que cette impression de manque de synchronisme durant la transition puisse s'estomper au fur et à mesure que chacun des protagonistes prend conscience de la différence pouvant exister dans le rythme du processus d'apprentissage de l'un et dans celui de désengagement de l'autre. De plus, contrairement à ce que stipulent certains auteurs (Christensen, 1979; Kets de Vries, 1993; Sonnenfeld, 1988), ce ne serait pas le passage à la phase du désengagement qui serait le plus susceptible de provoquer de la résistance de la part des prédécesseurs, mais bien comme le soulèvent subtilement d'autres (Davis et Harveston, 1998; Dyck *et al.*, 2002; Handler, 1991; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 1997; Murray, 2003; Seymour, 1993) l'absence de l'établissement d'une relation empreinte de complicité, de confiance et de respect entre les prédécesseurs et les successeurs appelés à travailler en étroite collaboration dès le début de la phase du règne-conjoint.

Enfin, comme le mentionne Handler (1989), parmi les étapes du modèle de réussite du processus de désengagement des prédécesseurs illustré à la fin du troisième chapitre, il semble que la seconde phase, celle du passage effectif à la phase du désengagement du processus de la succession, ait été la plus significative pour chacun des cinq prédécesseurs rencontrés. Par exemple, malgré que tous soient visiblement heureux dans leur nouvelle vie, lorsqu'ils ont partagé en tête à tête avec

nous leurs souvenirs en regard des moments où ils ont publiquement cédé leur entreprise à leurs successeurs, c'est avec beaucoup d'émotion qu'ils l'ont fait. Pour eux, indépendamment de la fierté qu'ils en retiraient, poser ce geste officialisait du même coup leur mise à la retraite effective d'une entreprise envers laquelle, comme l'ont déjà soulevé certains auteurs (Barnes et Hershon, 1976; Kets de Vries, 1977; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988; Pailot, 1999; Pailot, 2000; Peay et Dyer, 1989), ils avaient entretenu un profond sentiment d'attachement et développé un fort degré d'identification.

Au reste, en ce qui touche plus spécifiquement le processus de détachement psychologique des prédécesseurs durant la phase du désengagement, les résultats présentés au chapitre précédent concordent avec les étapes du modèle de séparation de Pailot (2000) élaboré à la suite d'une étude de cas unique faite auprès d'un prédécesseur en processus de détachement de même qu'avec celles du modèle théorique de transition de rôle développé par Ashforth (2001) à la suite d'une revue exhaustive de la littérature à cet égard. Effectivement, dès le moment où les prédécesseurs ont mis en œuvre la phase du désengagement, il semble que, d'abord, tous aient vécu une période difficile durant laquelle ils ont pris conscience de l'impact et des conséquences irrévocables du changement de statut qu'ils avaient eux-mêmes initié depuis que leurs successeurs avaient intégré l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève et, qu'ensuite, tous aient retrouvé un certain équilibre les amenant à adopter une attitude plus positive tant envers les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions leur incomitant qu'envers la reconnaissance de l'ensemble des compétences des nouveaux dirigeants en poste et, dans la foulée, de leurs propres limites. Bref, à la lumière de ce que nous venons d'expliquer, il nous est maintenant possible de comprendre que, même dans les cas où les prédécesseurs réussissent à se désengager de la direction de leur entreprise, ceux-ci sont appelés à vivre une période difficile durant laquelle ils devront faire le deuil de leur ancien rôle, cela même s'ils se disaient prétendument prêts à ce passage si déterminant.

3 LA PHASE DU DÉSENGAGEMENT

En ce qui concerne la dernière phase du processus de la succession, celle du désengagement, il faut admettre une chose. Peu s'y étant intéressés de manière spécifique, l'exercice de confrontation entre les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche et les connaissances acquises est assez restreint. Néanmoins, en y regardant de plus près, certains résultats présentés au chapitre précédent peuvent renforcer ceux déjà obtenus dans le cadre de recherches empiriques antérieures. Par exemple, comme l'indique une partie des résultats de l'étude de cas faite par Hugron (1992) auprès de six entreprises familiales, nos résultats montrent que la phase du désengagement correspond à celle où des gestes symboliques importants sont posés, dont notamment ceux entourant le processus de transfert de la propriété sans toutefois que celui-ci ne soit entièrement complété. Ainsi, contrairement à ce que prétendent certains (Barnes et Hershon, 1976; Handler, 1989), la phase du désengagement ne correspondrait pas obligatoirement à celle où la propriété et le contrôle de l'entreprise ont été complètement transférés aux successeurs, mais bien à celle où les prédecesseurs amorcent la dernière phase du processus du transfert de la propriété (Hugron, 1992) et changent officiellement de statut (Churchill et Hatten, 1987; Longenecker et Schoen, 1978), cela même s'ils gardent un certain contrôle par l'entremise de leur droit de veto.

En revanche, les résultats présentés précédemment procurent une compréhension plus approfondie de la phase du désengagement de même que des différentes étapes pouvant en faire partie. Entre autres, parallèlement aux étapes du modèle théorique de transition de rôle développé par Ashforth (2001), nos résultats montrent qu'il y a effectivement eu un « point tournant » important dans la démarche individuelle de détachement des prédecesseurs lequel, en contrepartie, a eu une influence notable sur le déroulement de l'ensemble du processus de la succession. Par exemple, comme le présume Ashforth (2001), dans la première phase de son modèle de transition de rôle, dans les cinq cas nous concernant plus

précisément, c'est à la suite d'événements déclencheurs que les prédécesseurs ont effectivement initié la phase du désengagement et ensuite posé certains gestes significatifs leur permettant de sanctionner ce qui était pour eux un passage définitif à une nouvelle étape de leur vie, de celle de leurs successeurs et de celle de leur organisation. Ainsi, comme l'indique une partie des résultats de l'étude de cas longitudinale de Murray (2003) faite auprès de cinq entreprises familiales irlandaises prévoyant procéder au passage générationnel dans les cinq années suivant le début de la recherche, nos résultats montrent que dans l'ensemble du processus de la succession, au même titre qu'il y aurait des événements déclencheurs permettant d'initier les phases d'intégration et du règne-conjoint (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), il y en aurait d'autres permettant, à leur tour, d'initier celle du désengagement qui, comme nous venons tout juste de le voir, comporte ses propres étapes durant lesquelles les prédécesseurs continuent à se détacher de leur entreprise.

Enfin, hormis le transfert de la direction de l'entreprise de même que le transfert partiel de la propriété, pareillement au modèle de Barnes et Hershon (1976) élaboré à la suite d'entrevues effectuées auprès de plus de 200 individus travaillant dans 35 entreprises différentes, nos résultats montrent qu'effectivement la phase du désengagement peut être caractérisée par le passage d'un style de gestion paternaliste à un style plus participatif ou collégial; par la professionnalisation et la formalisation de l'ensemble des processus de gestion; de même que par une augmentation substantielle du chiffre d'affaires annuel. Maintenant à savoir s'il y a effectivement une décentralisation du processus de décision, les résultats obtenus auprès des membres des cinq organisations participantes montrent que cela n'est pas tout à fait le cas puisque, même lorsque des équipes de gestion ont été mises en place, celui-ci demeure toujours sous l'emprise d'au moins un des membres de la famille ce qui, fondamentalement, est cohérent avec l'un des trois critères pouvant nous permettre de différencier les entreprises familiales des autres types d'organisations.

4 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Comme nous venons de le constater, parmi les résultats obtenus dans la présente recherche, plusieurs corroborent ceux provenant de recherches empiriques antérieures. Pourtant, de par la perspective intégrée présentée à la fin du premier chapitre et pour laquelle nous avons opté, notre recherche comporte sa part de contribution plus spécifiquement en ce qui concerne la nature de l'implication personnelle des prédécesseurs durant et après la mise en place de leurs successeurs. Dans l'ensemble de la littérature consultée, seule Handler (1989) s'est intéressée aux rôles pouvant être endossés par les prédécesseurs tout au long du processus de la succession et cela par l'entremise d'une étude de cas faite auprès d'une population exclusivement composée de successeurs provenant d'une trentaine d'entreprises. Or, dans le cadre de notre recherche, les résultats obtenus à la suite d'entrevues faites auprès d'une population plus diversifiée œuvrant dans un nombre moins important d'entreprises familiales ayant réussi leur premier passage générationnel montrent que les rôles pouvant être assumés par les prédécesseurs durant les deux dernières phases du processus de la succession peuvent être plus variés et, par voie de conséquence, plus complexes que ceux de superviseur et de consultant ou de conseiller déterminés par Handler (1989).

Primo, en ce qui touche les rôles attribués aux prédécesseurs durant la phase du règne-conjoint, n'ayant jamais été étudiés de manière aussi approfondie, ceux identifiés dans le cadre de notre étude procurent un regard beaucoup plus intense de la nature de l'engagement de ceux-ci dans la démarche de préparation et d'intégration de leurs successeurs. Entre autres, même si certains auteurs s'étant intéressés au mentorat (Aronoff et Ward, 1992a; Boyd *et al.*, 1999; Houde, 1995; Lansberg, 1999) considèrent inadéquat pour les prédécesseurs d'assumer un rôle de mentor auprès de leurs successeurs surtout lorsqu'il s'agit de leurs enfants, dans les cinq cas auxquels nous nous sommes intéressés, tous les parents-prédécesseurs se sont investis auprès de leurs enfants-successeurs et, dans la foulée, assumé plusieurs

des fonctions pouvant faire partie du rôle intégral de mentor. En effet, se référant aux fonctions normalement attribuées à tout mentor, les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés ont, d'une part, assuré le développement de carrière de leurs successeurs en leur enseignant, en les supervisant, en les protégeant, en leur procurant de la visibilité, en leur donnant la chance de relever des défis et, d'autre part, encouragé le développement de leurs compétences psychosociales en leur donnant confiance en eux, en leur servant de modèles, en leur prodiguant des conseils, en devenant leurs confidents et en les supportant tout au cours de leurs cheminement respectifs (Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Kram, 1985; Ragins, 1997; Ragins et Cotton, 1999; Schein, 1978).

Ainsi, qu'il soit formel ou non, le mentorat étant une relation dyadique privilégiée s'installant dans l'enceinte d'une organisation entre un individu, habituellement plus âgé et plus expérimenté et un protégé souvent à la recherche de support dans l'ensemble de sa démarche professionnelle (Boyd *et al.*, 1999; Higgins et Kram, 2001; Houde, 1995; Ragins, 1997; Johnson, 2002; Kram, 1985; Ragins et Cotton, 1999; Waters, McCabe, Kriellerup et Driellerup, 2002), pour nous, il devient possible d'énoncer que les cinq parents-prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés ont effectivement agi à titre de mentor notamment auprès de celui ou de celle parmi leurs enfants-successeurs destiné à les remplacer à titre de président ou de président-directeur-général, toutefois sans que cela ne soit nécessairement le cas pour les autres successeurs occupant aussi un poste cadre dans l'entreprise familiale. Par exemple, pour les prédécesseurs des entreprises Bergeron, Forest et Sauvé, lorsque leur relation existant avec chacun de leur successeur en poste est comparée, il semble clair que ceux-ci aient développé des liens plus étroits et vu de plus près au développement de carrière de celui ou celle destiné à les remplacer dans leur poste. Pourquoi? La raison semble fort simple. Pour les prédécesseurs que nous avons rencontrés, en dépit des autres successeurs en poste, il semble que seul celui ou celle appelé à les remplacer au poste de président ou de président-directeur-général devait obligatoirement développer des

compétences spécifiques lui permettant de faire la meilleure lecture possible des environnements interne et externe de l'organisation. En conséquence, à la lumière de ce que nous venons de souligner, il nous paraît aussi possible d'énoncer que les parents-prédécesseurs sont plus susceptibles d'assumer leur rôle de mentor auprès d'un seul de leurs enfants-successieurs – soit celui devant éventuellement le remplacer - plutôt qu'auprès de tous leurs enfants-successieurs, faisant pourtant partie de la relève.

Au reste, en s'investissant avec autant d'ardeur auprès de leurs successeurs, tous ont réussi à mettre en place leur relève et à se détacher graduellement des responsabilités et du leadership de l'entreprise pour laquelle ils avaient développé un fort degré d'identification duquel ils n'avaient par ailleurs pas encore totalement fait le deuil au moment de nos rencontres. Ainsi, à l'aide de la perspective intégrée privilégiée et présentée à la fin du premier chapitre, certains des résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche nous permettent de comprendre dans quelle mesure les nouveaux rôles endossés par les prédécesseurs auprès de leurs successeurs durant la phase du règne-conjoint peuvent effectivement correspondre à certains rites de séparation nécessaires à leur propre processus de désengagement. Pour les prédécesseurs, parce que se distancier des affaires liées à leur entreprise est difficile à plusieurs niveaux, comprendre que durant la première étape de leur processus de désengagement, ceux-ci peuvent être utiles, voire quasiment indispensables, est, en ce qui nous concerne, une information non négligeable pour quiconque se voit impliqué de près ou de loin dans le processus de la succession, qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs, des membres de la famille travaillant ou non dans l'entreprise ou des intervenants du milieu.

Secundo, en ce qui a trait plus particulièrement aux rôles endossés par les prédécesseurs après la passation des responsabilités et du leadership de leur organisation à au moins un membre de la deuxième génération, en comprendre la diversité répond à un besoin exprimé par certains membres de la communauté

scientifique. Effectivement, hormis la tendance lourde en regard de la possibilité, pour les prédécesseurs, de rester de plus en plus actifs au sein de leur entreprise même après en avoir définitivement laissé les rênes à leurs successeurs (Aronoff, 1998; Kim et DeVaney, 2003), déterminer avec le plus d'exactitude possible les rôles leur incomptant alors est, selon certains auteurs (Aronoff, 1998; Christensen, 1979; Sharma *et al.*, 2003; St-Cyr et Richer, 2003), essentiel dans l'ensemble de la démarche du processus successoral. À ce chapitre, les résultats de notre recherche montrent que parmi les cinq prédécesseurs rencontrés, tous occupent de nouveaux rôles au sein de leur organisation dont deux - soit ceux de consultant et de support technique - ont notamment été déterminés selon les intérêts et les compétences de chacun. En vérité, dans les cinq cas nous intéressant plus spécifiquement, les prédécesseurs et les successeurs avaient compris une chose. Puisque c'est d'abord en raison de leurs passions respectives soit pour les affaires ou pour leur métier que ceux-ci étaient partis en affaires, pourquoi ne pas les laisser continuer à œuvrer dans ce qui les a tant transporté? Ainsi, il semble que ce soit, entre autres, par la reconnaissance mutuelle de ces passions toujours enflammées que tous ont été en mesure de donner un nouveau sens à leur vie et, conséquemment, réussi ce passage considéré si difficile par d'autres, celui du transfert générationnel.

Ce constat, aussi simple soit-il, entrouvre une porte curieusement souvent fermée quant au bien-fondé de laisser les prédécesseurs demeurer actifs dans l'organisation pour laquelle ils ont été les principaux responsables durant plusieurs années. Oui, dans le cas où cela se présente, il y a des conditions facilitantes dont la principale réside dans la détermination claire des frontières délimitant les territoires respectifs des anciens et des nouveaux dirigeants (Hunt et Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988). Néanmoins, comprendre qu'il soit possible pour les prédécesseurs de se trouver une nouvelle place, une nouvelle voie au sein même de leur organisation, bien entendu avec la complicité de leurs successeurs, est avancer d'un pas vers de nouvelles stratégies d'intervention dans le milieu puisque,

comprenant qu'il puisse s'agir d'une solution envisageable et valable pour certains, les intervenants seront sans doute mieux outillés pour orienter la réflexion des multiples acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus de la succession.

5 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La présente recherche comporte de nombreuses limites parmi lesquelles, il faut le concéder, la principale découle fondamentalement de la stratégie de recherche privilégiée. Par exemple, même si certains des résultats présentés au chapitre précédent permettent une compréhension plus approfondie des rôles pouvant être assumés par les prédecesseurs durant leurs processus de désengagement respectifs, parce que nous avons étudié chacun des cas le plus en profondeur possible, le petit nombre auquel nous nous sommes intéressés ne nous permet aucunement de généraliser les résultats obtenus ce qui, en réalité, n'était pas non plus notre objectif. De plus, ayant aussi volontairement choisi de limiter notre étude aux cas de prédecesseurs désengagés d'entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel, faute d'avoir répliqué les théories émergeantes par le truchement d'au moins un cas contraire ou d'un cas atypique (Yin, 1994), nous devons admettre ne pas encore être en mesure de ni valider les énoncés émis, ni comprendre ceux ayant échoué ou ceux ayant effectué les passages générationnels subséquents.

Au reste sans que cela n'ait été prévu, parmi les prédecesseurs ayant volontairement participé à notre projet de recherche, même si certains ont eu des partenaires d'affaires en cours de route, il appert qu'au moment de la transmission de leur entreprise, tous étaient des prédecesseurs uniques alors que, selon Aronoff (1998), de plus en plus d'équipes seront appelées à assumer la direction au sein des entreprises familiales, surtout en ce qui concerne celles de deuxième génération. En conséquence, dans le cas où il s'agirait d'une équipe composée d'au

moins deux prédécesseurs devant mettre en place leur relève, nous devons avouer que les résultats obtenus ne nous permettent pas de comprendre de manière spécifique comment ceux-ci se désengagent de leur entreprise. Par exemple, supposant qu'une équipe de prédécesseurs désire transmettre son entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération, comment choisissent-ils leurs successeurs? Comment voient-ils à leur intégration et à leur préparation? Comment déterminent-ils les rôles leur incomitant durant et après la mise en place de leurs successeurs? Cette situation est-elle source de conflits?

Parmi les auteurs consultés traitant de la succession dans les entreprises familiales, tous s'entendent sur un point. Le processus de la succession est de nature profondément interactive (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Dumas, 1990; Gersick *et al.*, 1997; Handler, 1989; Handler, 1990; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978). À cet égard, parmi les résultats présentés au chapitre précédent, nous avons compris combien les prédécesseurs évoluent dans leurs processus de désengagement respectifs en très grande partie parce qu'ils ont l'assurance que leurs successeurs ont les compétences leur permettant d'assumer les nouvelles responsabilités leur incomitant à titre de dirigeant d'entreprise. Pourtant, considérant que pour assurer le passage générationnel les processus d'intégration et de préparation des successeurs soient aussi importants que celui de désengagement des prédécesseurs, ayant volontairement canalisé notre analyse sur un seul groupe d'acteurs, soit les prédécesseurs, nous devons admettre ne pas avoir les réponses à plusieurs questions nécessaires à une meilleure compréhension du processus de la succession dans son ensemble. Par exemple, sachant que les successeurs doivent développer certaines compétences jugées si nécessaires par les prédécesseurs, en quoi consistent-elles exactement et comment les acquièrent-ils? Comment prennent-ils leur place? Comment deviennent-ils crédibles aux yeux de tous? Et comment réussissent-ils à mettre en place des modes de gestion parfois bien différents de ceux de leurs prédécesseurs?

Dans le cadre de la révision de la littérature portant sur la retraite, la majorité des auteurs consultés stipulent qu'il s'agit d'un processus impliquant les autres membres de la famille dont en particulier le conjoint (Feldman, 1994; Henkens, 1999; Smith et Moen, 1998). À cet égard, les résultats d'une étude de cas faite par Pozza et Messer (2001) auprès de 11 conjoints de propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales montrent comment ceux-ci peuvent effectivement endosser un rôle de médiateur auprès de tous les membres de la famille tout au long du processus du transfert générationnel. Néanmoins, dans notre recherche, ne faisant pas partie des acteurs préalablement identifiés, les conjoints des prédécesseurs participants ont aussi volontairement été exclus de l'analyse cela même si, selon quelques-uns des successeurs rencontrés, certains auraient effectivement eu une influence sur le déroulement du processus de la succession.

Voilà donc une limite importante ne nous permettant pas de répondre à des questions pourtant importantes. En effet, considérant que les conjoints ont un ou plusieurs rôles à jouer au cours du processus de la succession, en quoi consistent-ils? Comment ont-ils une influence sur la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur? Au reste, considérant que plusieurs conjoints s'impliquent dans l'organisation souvent dès le début des opérations (Baines et Wheelock, 1998; Cromie et O'Sullivan, 1999; Danes et Olson, 2003; Pozza et Messer, 2001; Richer et St-Cyr, 2001) d'autres questionnements peuvent être soulevés. En effet, considérant qu'ils aient pu développer un sentiment d'appartenance et un degré d'identification à l'entreprise familiale, comment les conjoints réussissent-ils, eux aussi, à faire le deuil du statut que cela leur procurait? Dans quelle mesure cela peut-il être source de conflits? De résistance? Et enfin, comment cela peut-il avoir une influence sur le processus de désengagement des prédécesseurs?

Les résultats de récentes enquêtes faites auprès de 173 PME québécoises (St-Cyr et Richer, 2003) et de 162 petites entreprises écossaises (Cromie *et al.*, 2001) montrent qu'au moins 22 % d'entre elles sont susceptibles d'être transmises à un membre extérieur à la famille. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, ne nous étant intéressés qu'aux entreprises familiales ayant transféré la direction à au moins un membre de la nouvelle génération, nous devons concéder ne pas comprendre le phénomène lorsque la direction des entreprises familiales est remise entre les mains d'un gestionnaire ne faisant pas nécessairement partie ni de la famille nucléaire, ni de la famille élargie. Effectivement, dans un tel cas de figure, qu'en est-il de l'implication des prédécesseurs dans la mise en place de la relève? Comment réussissent-ils à se désengager? Comment font-ils le deuil de leur entreprise? Quittent-ils du jour au lendemain ou prennent-ils le temps de préparer et d'intégrer les nouveaux venus?

Enfin, parmi les entreprises ayant accepté de participer à notre recherche, toutes correspondent aux critères habituellement attribués aux PME. Or, comme le soulève Santiago (2000), la taille et/ou la nature de l'entreprise sont parmi les facteurs pouvant avoir une influence significative sur l'ensemble du déroulement du processus de la succession. Contrairement à leurs congénères œuvrant dans de grandes entreprises, les dirigeants de PME sont plus susceptibles d'adopter des modes de gestion plus informels, de surcroît souvent fortement liés à leurs caractéristiques individuelles, à leurs valeurs et à leur manière de transmettre leur vision (Busenitz et Barney, 1997; Chapman, 1999; Gibson et Cassar, 2002). En conséquence, dans quelle mesure les résultats présentés au chapitre précédent nous permettent-ils de comprendre la réelle nature de l'implication de prédécesseurs à la tête de plus grandes entreprises où les contextes sont d'autant plus complexes?

Entre autres, parmi les cinq cas étudiés, le rôle de passeur attribué aux prédécesseurs a justement été possible parce que ceux-ci entretenaient toujours des liens étroits avec une grande partie des acteurs des environnements externes qu'il

s'agisse de fournisseurs, de clients ou de contacts provenant notamment d'institutions financières et/ou de firmes spécialisées. Mais, lorsqu'il s'agit de prédécesseurs à la tête d'entreprises de plus grande taille, dans quelle mesure peuvent-ils s'impliquer de manière aussi personnelle? Et enfin, considérant que plus la taille de l'entreprise est grande, plus les prédécesseurs seraient susceptibles d'accorder de l'importance aux habiletés stratégiques de leurs successeurs (Chrisman *et al.*, 1998; Miller, Steier, et Le Breton-Miller, 2003), qu'en est-il alors du processus d'évaluation des compétences requises des successeurs de même que de leurs processus de formation et d'intégration?

6. LES RETOMBÉES PRAGMATIQUES DE LA RECHERCHE

S'intéresser de manière spécifique au processus de désengagement des prédécesseurs ayant réussi à transférer leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération, c'est se préoccuper d'un phénomène émergeant pour lequel les chercheurs en PME et entrepreneuriat ont, jusqu'à ce jour, montré peu d'intérêt. Par exemple, vu l'importance de plus en plus significative de leur contribution dans l'économie en général, la majorité se sont intéressés à toute une génération d'entrepreneurs ayant, en grande partie, émergée après les années 1960 (Julien et Marchesnay, 1996; Julien, 2000). Occupés à comprendre les réussites de certains et les échecs des autres, en contrepartie peu ont accordé d'attention à cette même population d'hommes et de femmes d'affaires aujourd'hui aux prises avec une problématique de plus en plus actuelle, celle de la mise en place de leur relève et, dans la foulée, de leur désengagement imminent des affaires courantes de ces mêmes entreprises dont ils ont été les principaux chefs d'orchestres pendant bon nombre d'années.

Pourtant, ce n'est plus un secret. Où qu'elles se trouvent, alors qu'un nombre impressionnant d'entreprises familiales vivront d'ici peu leur premier transfert générationnel (Buchholz *et al.*, 2000; Cromie *et al.*, 2001; Deloitte et Touche, 1999;

FFI, 2003; Shanker et Astrachan, 1996), seules 30 % devraient y survivre (Aronoff, 2001; FFI, 2003). Or, parce que nous nous sommes intéressés à comprendre en profondeur comment cinq prédécesseurs à la tête de cinq PME familiales québécoises ont réussi leur premier transfert générationnel, nous croyons que les retombées de la présente recherche peuvent être pratiques et utiles pour plusieurs groupes d'acteurs impliqués de près ou de loin dans toute entreprise familiale où l'on prévoit assurer sa continuité par la mise en place d'au moins un membre de la famille faisant partie de la nouvelle génération.

Premièrement en ce qui concerne *les prédécesseurs* - ou ceux destinés à le devenir sous peu - au Québec et au Canada, les modèles de réussite du transfert générationnel provenant d'une population d'hommes et de femmes d'affaires ayant principalement émergé après la seconde guerre mondiale sont plutôt rares. Pourquoi? La raison est simple. Pour la majorité, il s'agit d'une première expérience. Ainsi, au même titre qu'ils ont su être imaginatifs depuis qu'ils sont en affaires, la majorité doivent continuer à l'être pour éventuellement assurer la pérennité de leur entreprise. Toutefois, parce que les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés ont réussi, 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 rencontrées et su surmonter peut, sans l'ombre d'un doute, servir de repères pour quiconque se sent prétendument prêt à amorcer un tel processus ou, plus simplement, est entrain de le vivre.

Par exemple, à l'aide du modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur que nous avons élaboré et présenté à la fin du troisième chapitre, les prédécesseurs peuvent enfin comprendre dans quelle mesure ils sont grandement responsables de la mise en œuvre des deux dernières phases du processus de la succession. En vérité, dans tous les cas, même au risque d'essuyer un refus de la part de leurs successeurs, ce sont les prédécesseurs qui ont d'abord exprimé leur désir de les voir prendre la relève au même titre que ce sont eux qui ont posé

certains gestes symboliques permettant le passage définitif à la phase du désengagement. En plus d'avoir préparé le terrain, dans les cinq prédécesseurs que nous avons rencontrés, ce sont effectivement eux qui ont pris la responsabilité, notamment, d'annoncer la nomination officielle de celui ou de celle appelé à les remplacer à la direction de l'entreprise, d'amorcer le processus du transfert de la propriété et de faire en sorte que tous comprennent bien la nouvelle place qu'occupe chacun de leurs successeurs au sein de l'entreprise familiale. Enfin, les résultats de la recherche montrent aux prédécesseurs devant vivre sous peu cette période transitoire importante que, même soi-disant prêts, ils sont susceptibles de vivre une période difficile durant laquelle ils auront l'impression de perdre tous leurs repères. Parmi les prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés, la plupart ont effectivement avoué s'être sentis particulièrement seuls et désemparés, cela durant une période bien déterminée variant entre trois et six mois après avoir officialisé leur retrait définitif des affaires liées à la direction de leur entreprise. Or, sachant cela, les prédécesseurs - ou ceux devant l'être sous peu - seront peut-être plus aguerris pour faire face à cette période qui, malgré tout, fait partie intégrante de leur processus de désengagement.

Bien sûr, les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche ne nous permettent d'aucune manière de stipuler qu'il s'agit là de pratiques exemplaires assurant nécessairement le succès du transfert générationnel. Pourtant, lorsque nous avons présenté les résultats préliminaires aux deux prédécesseurs ayant fait l'exercice avec nous, un des premiers réflexes qu'ils ont eu a été de prendre connaissance des rôles assumés par les autres participants durant et après la mise en place de leurs successeurs pour, d'une part, se comparer et, d'autre part, se rassurer dans leurs démarches respectives. Ainsi, pour ceux et celles vivant cette période - ou pour ceux et celles appelés à la vivre sous peu - comprendre comment cinq d'entre eux se sont investis dans la préparation et dans l'intégration de leurs successeurs, comprendre comment ils ont réussi à se désengager de leur entreprise,

et comprendre comment ils ont su, de concert avec leurs successeurs, se trouver de nouvelles places, de nouveaux rôles ne peut être que bénéfique.

En plus d'être une référence pour les prédécesseurs intéressés par la manière dont cinq de leurs semblables se sont distingué lors du premier transfert générationnel de leur entreprise, les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche peuvent aussi l'être pour *les successeurs*. Entre autres, en prenant connaissance de ce qui s'est produit dans le cas des cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés, les successeurs - ou ceux pouvant le devenir - seront plus aptes à comprendre, d'une part, ce que leurs prédécesseurs sont susceptibles d'attendre d'eux à partir du moment où ils intègrent l'entreprise pour un jour en prendre la relève et, d'autre part, certains des éventuels comportements de leurs prédécesseurs durant et après leur mise en place officielle, qu'il s'agisse de leur réticence à lâcher prise durant la phase du règne-conjoint ou de leur désir de vouloir garder un œil sur la santé financière de leur entreprise cela même si elle leur a été officiellement transférée.

À ce chapitre, les résultats de notre recherche montrent clairement l'importance qu'accordent les prédécesseurs au développement des compétences de leurs successeurs et à leur aptitude à prendre la place leur revenant leur permettant, par la suite, de prendre les rênes de l'entreprise familiale. En effet, pour eux, bien qu'ils aient pris en charge la préparation et l'intégration de leurs successeurs, ces derniers demeurent toutefois les premiers responsables dans la manière de faire leurs preuves et de montrer qu'ils sont tout à fait capables d'assurer la continuité d'une entreprise que leur parent a mise au monde et, au fil des ans, menée à maturité. De plus, les résultats de notre recherche montrent combien il est important pour les successeurs d'entretenir une relation empreinte de confiance et de respect mutuel avec leurs prédécesseurs. Devenant de plus en plus complices, tant dans leurs vies personnelles que professionnelles, les successeurs que nous avons rencontrés ont effectivement su respecter le rythme de désengagement de leurs

prédécesseurs au même titre qu'ils ont su reconnaître la valeur inestimable des connaissances tacites et explicites que ceux-ci avaient à leur transmettre, cela tout au long des deux dernières phases du processus de la succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement.

Pour nous, une chose est claire. Sachant cela, les successeurs seront certainement plus enclins à comprendre dans quelle mesure la réussite du transfert générationnel n'est pas l'unique responsabilité des prédécesseurs, mais bien celle des deux principaux groupes d'acteurs directement impliqués dans le processus, soit les prédécesseurs et les successeurs. Enfin, parmi les participants auxquels nous avons présenté les résultats préliminaires, un successeur a souligné combien comprendre les rôles et les fonctions ayant été assumés par son prédécesseur durant et après sa propre mise en place, pourrait lui permettre, lorsque son tour sera venu, de mieux préparer sa relève. Ainsi, au même titre que pour les prédécesseurs, pour les successeurs - ou ceux devant l'être sous peu - comprendre comment les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés ont réussi à transférer leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération est profitable.

Parce que le processus de désengagement implique *les autres membres de la famille*, dont en particulier le conjoint (Feldman, 1994; Henkens, 1999; Smith et Moen, 1998), les résultats de la recherche peuvent aussi leur être utiles qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. Effectivement, en comprenant qu'à l'instar des cinq prédécesseurs que nous avons rencontrés, leur parent ou leur conjoint a, lui aussi, pu entretenir un important sentiment d'appartenance et développer un fort degré d'identification à son entreprise, les membres de la famille seront plus en mesure de comprendre jusqu'où leur processus de désengagement peut être long et ardu. Entre autres, ayant apprécié la satisfaction et le prestige procurés alors qu'ils étaient les seuls maîtres à bord de leur entreprise, nos résultats montrent combien il est difficile pour les prédécesseurs de s'en dissocier, quand bien même ils disent s'y sentir prêts. En sachant cela, il devient clair, pour nous, que tous les membres de la

famille sensibles à la problématique pourront être plus aptes à comprendre certains des états d'âmes, certaines des peurs et certaines des résistances provenant de leur parent ou de leur conjoint au même titre qu'ils pourront être mieux préparés pour l'accompagner durant cette période de deuil au cours de laquelle il est appelé, d'une part, à perdre une bonne partie de ses repères préalablement procurés par l'entremise de son rôle de « dirigeant d'entreprise » et, d'autre part, à s'en trouver de nouveaux.

Enfin, pour *les intervenants*, comprendre comment cinq prédécesseurs à la tête de cinq PME familiales ont réussi le transfert générationnel peut, sans contredit, être pratique, notamment en ce qui concerne les différentes stratégies d'interventions pouvant être utilisées. En effet, bien que les connaissances acquises aient, à ce jour, permis l'élaboration d'outils diagnostics (Barach et Ganitsky, 1995; Lansberg et Astrachan, 1994) et de guides adaptés à la spécificité des interventions en contexte d'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 1992a; Aronoff et Ward, 1992b; Bork *et al.*, 1996; Drosdow et Caroll, 1997; Gersick *et al.*, 1997; Hilbert-Davis et Dyer, 2003; Samson, 2003a; Samson, 2003b), parmi ceux-ci, aucun ne peut procurer d'information aussi spécifique ni quant aux rôles pouvant être endossés par les prédécesseurs durant les deux dernières phases du processus de la succession, ni quant aux différentes étapes de leurs processus de désengagement respectifs.

Au reste, à la lumière des résultats présentés au chapitre précédent, pour tout intervenant dans le milieu des entreprises familiales, il est maintenant possible de comprendre dans quelle mesure les stratégies d'intervention existantes, principalement développées à la suite de recherches faites auprès d'entreprises familiales américaines de grande taille, doivent être adaptées lorsqu'elles le sont en contexte de PME familiales. Entre autres, bien que n'ayant été obtenus qu'auprès de cinq prédécesseurs, nos résultats montrent, qu'à l'encontre de ce que prescrivent plusieurs chercheurs en regard de l'implication personnelle des prédécesseurs dans

la formation et dans le processus d'intégration de leurs successeurs (Aronoff et Ward, 1992a; Boyd *et al.*, 1999; Lansberg, 1999), ceux à la tête de PME familiales peuvent très bien s'investir auprès de leurs successeurs, et cela à plusieurs niveaux.

Mieux informés, les intervenants seront, sans doute, mieux pourvus dans leur démarche d'intervention dans la mesure où il deviendra possible pour eux de susciter une réflexion plus adéquate et plus en profondeur quant à la diversité des rôles et des fonctions pouvant être endossés par les prédécesseurs durant et après la mise en place de leur relève; quant à l'importance de reconnaître et de respecter les intérêts et les compétences individuelles des prédécesseurs lorsqu'il s'agit de les orienter vers les rôles et les fonctions qu'ils peuvent assumer dans leur entreprise durant la phase du désengagement; quant à l'importance d'inciter les prédécesseurs à faire les premiers pas auprès de leur progéniture, cela même au risque d'essuyer un refus de leur part; quant à l'importance de sensibiliser les prédécesseurs et les successeurs des rythmes de désengagement de l'un et d'apprentissage de l'autre, cela tout au long des deux dernières phases du processus de la succession; quant à la pertinence de mettre en place des mécanismes permettant aux prédécesseurs, d'une part, d'évaluer les compétences de leurs successeurs et, d'autre part, de suivre l'évolution de leur entreprise durant et après la mise en place officielle de ceux-ci; et finalement, quant à l'importance d'apporter du soutien aux prédécesseurs pendant et après l'annonce officielle de la nomination de leur successeur et, dans la foulée, de leur retrait de la direction de leur entreprise, période durant laquelle ils seront confrontés à la fois à une perte d'une partie de leur identité personnelle et sociale et à l'appropriation de nouveaux rôles, de nouvelles fonctions pour lesquels ils n'ont jamais été vraiment préparés.

En somme, nous obligeant à confronter les résultats présentés au chapitre précédent aux connaissances existantes, le présent chapitre nous a permis de comprendre comment ceux obtenus auprès de cinq prédécesseurs ayant réussi à transférer leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération procurent

une meilleure compréhension quant à trois principaux points d'intérêts liés à la problématique de la succession dans les entreprises familiales, 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. En ce qui nous concerne, mettre en exergue les principales contributions et limites de la recherche n'a pas seulement permis une meilleure compréhension de certains aspects liés à la problématique nous intéressant mais nous a définitivement amenés à mieux mettre en valeur dans quelle mesure ces mêmes résultats peuvent être pratiques et utiles pour bon nombre d'acteurs impliqués de près ou de loin dans toute entreprise familiale susceptible de vivre un premier transfert générationnel.

LA CONCLUSION

LA CONCLUSION

La présente recherche poursuivait un double objectif. Le premier, de nature théorique, consistait à comprendre de manière approfondie le processus de désengagement des prédecesseurs ayant réussi 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, se voulant de nature plus pragmatique, celui-ci visait le développement d'un modèle de réussite du processus de désengagement des prédecesseurs permettant, *a posteriori*, l'élaboration de nouvelles stratégies d'intervention pouvant être utilisées par les principaux intéressés évoluant dans le milieu des entreprises familiales.

Pour nous, plonger au cœur du processus de désengagement des prédecesseurs faisait appel à certains concepts provenant de divers champs de recherches jusqu'ici rarement considérés ensemble en contexte d'entreprise familiale, à savoir ceux de la retraite, de la transition de rôle et du développement de l'adulte. Ayant permis l'élaboration du modèle intégré du processus de désengagement du prédecesseur présenté à la fin du premier chapitre, c'est donc dans cette perspective que la problématique spécifique a été déterminée dans la mesure où nous voulions comprendre comment, durant les deux dernières phases du processus de la succession – celles du règne-conjoint et du désengagement – les prédecesseurs ayant réussi à transférer leur entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération avaient procédé à une profonde refonte de leurs rôles au fur et à mesure que leurs successeurs s'étaient affirmés dans les leurs (Aronoff et Ward, 1992b; Pailot, 2000). Les questions que nous nous posions étaient nombreuses. Par exemple, qu'en était-il des rôles des prédecesseurs durant la période de formation de leurs successeurs? Comment réussissaient-ils à transmettre leurs connaissances, leurs valeurs? Qu'en était-il de leurs rôles à partir du moment

où ils remettaient effectivement la destinée de leur entreprise entre les mains de leurs successeurs? Et finalement, comment vivaient-ils cette période transitoire durant laquelle ils devaient passer d'une personne importante et influente à une personne officiellement à la « retraite » ou ayant des responsabilités de moindre importance?

Parmi la panoplie de stratégies de recherches habituellement utilisées dans les sciences de la gestion et dans les sciences sociales, l'étude de cas était, en ce qui nous concerne, la plus appropriée pour nous permettre de comprendre en profondeur le phénomène en émergence nous préoccupant. Bien sûr, la stratégie pour laquelle nous avons opté comporte des limites dont les principales proviennent du petit nombre de cas à l'étude de même que des critères d'échantillonnage spécifiques au phénomène étudié, ne permettant d'aucune manière la généralisation des résultats, ce qui nous devons le concéder, n'était pas non plus notre objectif. Pourtant grâce à la stratégie privilégiée de même qu'aux tactiques de cueillette et d'analyse de données que nous avons favorisées, c'est principalement par l'étude en profondeur de cinq cas composés de prédécesseurs ayant réussi le premier transfert générationnel de leur entreprise que nous avons été en mesure d'améliorer une part des connaissances déjà acquises surtout quant à trois principaux points d'intérêts liés à la problématique de la succession dans les entreprises familiales, 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 finalement la phase la moins connue du processus, celle du désengagement.

Prétendument prêts à passer à une nouvelle étape de vie, pour les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés, se désengager des activités liées à la gestion de leur entreprise s'est avéré être un processus durant lequel ils ont dû d'abord apprendre à partager un rôle et un ensemble de fonctions pour lesquels ils avaient été jusqu'alors les seuls responsables pour, ensuite, en apprivoiser de nouveaux, ce qui n'a pu se faire sans qu'il n'y ait de périodes de remises en

question, de validation et de confirmation à la fois quant au choix de leurs successeurs et de leur décision de se retirer. À l'instar des rôles de conseiller et de modèle leur ayant été attribués dès le moment où leur progéniture a choisi d'intégrer l'entreprise familiale pour éventuellement en assurer la relève, les prédécesseurs rencontrés ont rapidement su apprivoiser de nouveaux rôles auprès de leurs successeurs pour, d'une part, les préparer à assumer leurs futures responsabilités en endossant ceux de collaborateur, d'enseignant, de mobilisateur et de superviseur et, d'autre part, les intégrer à leurs nouveaux environnements en assumant ceux de passeur et de répondant. Devant dès lors s'habituer à prendre de moins en moins de place et à partager pouvoir et autorité, c'est durant cette période que sont, par ailleurs, apparues des résistances individuelles de la part des prédécesseurs lesquelles, néanmoins, se sont estompées au fur et à mesure que leurs successeurs ont fait leurs preuves et pris la place leur revenant.

Pour les cinq prédécesseurs, c'est toutefois le passage à la phase du désengagement qui a été le plus significatif. En effet, devant alors définitivement abandonner le rôle et les fonctions liés à la place qu'ils avaient occupée durant de nombreuses années, la réalité à laquelle ils ont été rapidement confrontés les a indubitablement conduit vers une période où ils se sont sentis à la fois désorganisés et inutiles. Néanmoins, après quelques mois difficiles, tous, ayant accepté leur nouvelle vie, ont été en mesure de reconnaître ouvertement les compétences en gestion de leurs successeurs ainsi que leurs propres limites. Ayant depuis canalisé leurs énergies autour d'activités leur ayant toujours tenues à cœur, au moment où nous les avons rencontrés, les prédécesseurs s'étaient appropriés de nouveaux rôles principalement à deux niveaux soit, d'une part, auprès de l'organisation à titre d'administrateur, de symbole, de protecteur, d'observateur, d'intermédiaire et, selon leurs intérêts et leurs compétences respectifs, de support technique ou de consultant et, d'autre part, auprès de leurs successeurs à titre de facilitateur et de confident.

Parmi la littérature consultée sur la succession dans les entreprises familiales, seule Handler (1989) s'était intéressée aux rôles pouvant être endossés par les prédécesseurs tout au long du processus de la succession. Or, les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche montrent que les rôles pouvant leur être attribués durant les deux dernières phases du processus peuvent être plus variés et plus complexes que ceux de superviseur et de consultant ou de conseiller préalablement déterminés par Handler (1989). En vérité, les rôles que nous avons identifiés procurent un regard plus profond de la nature de l'engagement des prédécesseurs dans la démarche de préparation et d'intégration de leurs successeurs de même que de leur implication après leur mise en place effective. De plus, malgré ce que stipulent certains auteurs (Aronoff et Ward, 1992a; Boyd *et al.*, 1999; Lansberg, 1999), en assurant le développement de carrière de leurs successeurs, en les supportant tout au long de leur cheminement et en encourageant un climat propice au partage, au respect et à la communication, il semble que les cinq parents-prédécesseurs ayant participé à notre projet aient pu agir à titre de mentor, notamment auprès de celui ou de celle parmi leurs enfants-successeurs destiné à les remplacer dans leur poste. Cela a-t-il été rendu possible à cause du contexte particulier aux PME dans lequel évoluaient nos participants? A vrai dire, nous ne sommes pas en mesure de répondre de manière catégorique à cette question. Toutefois, un constat s'impose. Les stratégies d'intervention prescrites à la suite de recherches faites auprès d'entreprises familiales anglo-saxonnes de grande taille peuvent très bien ne pas répondre aux réalités et aux réels besoins de ceux évoluant en contexte de PME, de surcroît, québécoises.

Du reste, parmi les modèles théoriques existant sur le processus de la succession, la majorité caractérisent la phase du désengagement par le retrait définitif du prédécesseur (Churchill et Hatten, 1987; Gersick *et al.*, 1997; Handler, 1989; Handler, 1991; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978). Pourtant, les résultats obtenus dans le cadre notre recherche montrent dans quelle mesure il est possible pour ceux-ci de

demeurer actifs au cours de la dernière phase du processus, celle du désengagement. Cohérent avec l'une des dix tendances identifiées par Aronoff (1998), à savoir que les prédécesseurs sont de moins en moins appelés à prendre leur retraite et de plus en plus susceptibles d'endosser de nouveaux rôles au sein même de leur organisation pourtant remise entre les mains d'au moins un membre de la nouvelle génération, ce qui caractérise les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés réside effectivement dans la manière dont ils ont su, avec la complicité de leurs successeurs, se trouver de nouveaux rôles dans lesquels ils disent se sentir heureux.

Les modèles de réussite du transfert générationnel provenant d'une population d'hommes et de femmes d'affaires canadiens et québécois ayant principalement émergé après la seconde guerre mondiale sont rares. Toutefois, parce que les cinq prédécesseurs auxquels nous nous sommes intéressés ont réussi ce passage considéré particulièrement délicat et difficile, 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 rencontrées et su surmonter peut définitivement servir de repères pour ceux et celles appelés à vivre cette période sous peu. Enfin, les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche peuvent également être utiles pour quiconque évolue dans le milieu des entreprises familiales, qu'il s'agisse des successeurs, des membres de la famille ou des intervenants. Comprendre que le processus de désengagement des prédécesseurs prend du temps, est difficile et douloureux; comprendre que pour eux se désengager n'implique pas nécessairement leur retrait définitif de leur entreprise; comprendre l'utilité et la pertinence des nouveaux rôles pouvant leur être attribués dès le moment où les successeurs intègrent l'entreprise pour éventuellement en prendre la relève est déjà, à notre avis, faire un pas vers de nouvelles stratégies d'intervention qui pourraient certainement mieux correspondre à ce que sont susceptibles de vivre les principaux intéressés : les prédécesseurs.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, G.-A. (1999). Career-related variables and planned retirement age : an extension of Beehr's model, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 221-235.
- Allouche, J. et Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Économie et société*, 8(9), 129-154.
- Ambrose, D. (1983). Transfer of the family-owned business, *Journal of Small Business Management*, 21, 49-56.
- Aronoff, C.-E. (1998). Megatrends in family business, *Family Business Review*, IX(3), 181-185.
- Aronoff, C.-E. (2001). Understanding family-business survival statistics, *Supply House Times*, 44(5), 34-35.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1991). Chief's toughest job : teacher, *Nation's Business*, 79(1), 27-28.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1992a). *Another kind of hero : preparing successors for leadership*, Family Business Leadership Series, no. 3, Business Owners Resources, Marietta : Georgia.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1992b). *Family Business Succession : The Final Test of Greatness*, Family Business Leadership Series, no. 1, Business Owners Resources, Marietta : Georgia.
- Aronoff, C.-E. et Ward, J.-L. (1995). Family-owned businesses : a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Ashforth, B.-E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life : An Identity-Based Perspective*, Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Astrachan, J.-H. et Shanker, M.-C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy : a closer look, *Family Business Review*, XVI(3), 211-219.
- Atchley, R.-C. (1976). *The Sociology of Retirement*, Cambridge : Shenkman Publishing Co. Inc.
- Avila, S.-M., Avila, R.-A. et Naffziger, D.-W. (2003). A comparison of family-owned business : succession planner and nonplanners, *Journal of Financial*

- Service Professionals*, 57(3), 85-92.
- Avolio, B., Bass, B.-M. et Jung, D.-I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Baines, S. et Wheelock, J. (1998). Working for each other : gender, the household and micro-business survival and growth, *International Small Business Journal*, 17(1), 16-35.
- Barach, J.-A. et Ganitsky, J.-B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barach, J.-A., Ganitsky, J., Carson, J.-A. et Doochin, B.-A. (1988). Entry of the next generation : strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barnes, L.-B. et Hershon, S.-A. (1976). Transferring power in family business, *Harvard Business Review*, 105-114.
- Beckhard, R. et Dyer, W.-G. (1983). Managing continuity in the family owned-business, *Organizational Dynamics*, b(12), 5-12.
- Beehr, T.-A. (1986). The process of retirement : a review and recommandations for future investigations, *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55.
- Beehr, T.-A., Glazer, S., Neilson, N.-L. et Farmer, S.-J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement age, *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 206-225.
- Berg, B.-L. (1995). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 2^{ème} Édition. Boston : Allyn and Bacon.
- Bergeron, P. (1995). *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*. 2^{ème} Édition. Montréal : Gaëtan Morin.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention, *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.-H. et Pistru, D. (2002). Family business research : the evolution of an academic field, *Family Business Review*, XV(4), 337-350.

- Birley, S. (1986). Succession in the family firm : the inheritor's view, *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
- Birley, S., Ng, D. et Godfrey, A. (1999). The family and the business, *Long Range Planning*, 32(6), 598-608.
- Blawatt, K. (1995). *Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship*, CCPME, 12^{ème} Conférence.
- Borden, M. (2000). How to succeed at succeeding dad, *Fortune*, 142(5), 381-386.
- Bork, D., Jaffe, D.-T., Lane, S.-H., Dashew, L. et Heisler, Q.-G. (1996). *Working with Family Businesses : A Guide for Professionals*. San Fancisco : Jossey-Bass Publishers.
- Boyd, J., Upton, N. et Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms : a reflective analysis of senior executive perception, *Family Business Review*, XII(4), 299-309.
- Brown, R.-B. et Coverley, R. (1999). Succession planning in family businesses : a study from East Anglia, U.K., *Journal of Small Business Management*, 37(1), 93-97.
- Buchholz, B.-B., Crane, M. et Nager, R.-W. (2000). *Arthur Andersen : Answers the 101 Toughest Questions About Family Business*, New Jersey : Prentice Hall.
- Busenitz, L.-W. et Barney, J.-B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30
- Cabera-Suarez, K., De Saa-Perez, P. et Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process form a resource and knowledge based view of the family firm, *Family Business Review*, XIV(1), 37-47.
- Cadieux, L. (2000). La succession dans les entreprises familiales : de quoi parlons-nous au juste? In *Actes du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada*, 21(21), 32-41.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses : a case study, *Family Business Review*, XV(1), 17-30.
- Calasanti, T.-M. (1996). Gender and life satisfaction in retirement : an assessment of the male model, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 51B(1), S28-S29.

- CAFE (2002). *History and Mandate : Profile/Overview*, Canadian Association of Family Enterprise, saisi en 2001 de :
http://www.cafenational.org/nat_history.html.
- Carsrud, A.-L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a family business program, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39-48.
- Carter, B. et McGoldrick, M. (1988). *The Changing Family Life Cycles : A Framework for Family Therapy*, 2^{ème} Édition. New York : Gardner Press.
- Chapman, P. (1999). Managerial control strategies in small firms, *International Small Business Journal*, 17(2), 75-81.
- Chin, Y.-W. et Chan, P.-K. (1998). A risk management model for preservation of family business, *Journal of Enterprising Culture*, 6(4), 413-427.
- Chiriboga, D.-A. (1989). Stress and Loss in Middle Age, in Kalish. R. (éd.) *Midlife Loss : Coping Strategies*, (p. 42-88). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Chrisman, J.-J., Chua, J.-H. et Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study, *Family Business Review*, XI(1), 19-34.
- Christensen, C.-R. (1979). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston : Arno Press (1^{ère} Éd. 1953).
- Chua, J.-H., Chrisman, J.-J. et Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-36.
- Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Clifford, M., Nilakant, V., et Hamilton, R.-T. (1992). Management succession and the stages of small business development, *International Small Business Journal*, 9(4), 43-55.
- Cohler, B.-J. et Scott, F.-M. (1987). Separation, interdependence, and social relations across the second half of life in Bloom-Feshbac, J. et Bloom-Feshback, S (dir.). *The Psychology of Separation and Loss Perspectives on Development, Life Transitions, and Clinical Practice*, (p. 165-204). San Francisco : Jossey-Bass. The Jossey Bass Social and Behavioral Science Series.

- Creswell, J.-W. (1994). *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Cromie, S., Stephenson, B. et Monteith, D. (1995). The management of family firms : an empirical investigation, *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Cromie, S. et O'Sullivan, S. (1999). Women as managers in family firms, *Women in Management Review*, 14(3), 76-88.
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A. et Chalmers, D. (2001). Small firms with a family focus in the Scottish highlands and islands, *The Irish Journal of Management*, 22(2), 45-66.
- Cunningham, J.-G. et Ho, J. (1994). Succession in entrepreneurial organizations : a comparison of successful and less successful cases, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(3), 79-96.
- Danes, S.-M. et Olson, P.-D. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success, *Family Business Review*, XVI(1), 53-68.
- Davis, J.-A. et Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationship in family companies, *Family Business Review*, II(1), 47-74.
- Davis, P.-S. et Harveston, P.-D. (1998). The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Davis, P.-S. et Harveston, P.-D. (1999). In the founder's shadow : conflict in the family firm, *Family Business Review*, XII(4), 311-323.
- Davis, P. et Stern, D. (1980). Adaptation, survival and growth of the family business : an integrated system perspective, *Human Relations*, 34(4), 207-224.
- Deloitte et Touche (1999). *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?* Université de Waterloo, Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche, Saisi en 2000 de : www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf
- Déry, R., Dupuis, J.-P., Hugron, P., et Émond-Péloquin, L. (1993). *La variété des entreprises familiales : construction théorique et typologique*. (Cahier de recherche no. GREF-93-08), Montréal : École des Hautes Études

- Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Deutsch, M. et Krauss, R.-M. (1972). *Les théories en psychologie sociale*. Paris : Mouton Éditeur.
- Développement économique et régional du Québec (2003). *Les industries de la santé*, Saisi le 1^{er} juin 2003, de : www.mic.gouv.qc.ca/secteurs-industriels/fr/industrie_sante.html.
- Drozdow, N. et Carroll, V.-P. (1997). Tools for strategy development in family firms, *Sloan Management Review*, 39(1), 75-88.
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses, *Family Business Review*, II(1), 31-46.
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO : managing the father-daughter succession process in family businesses, *Family Business Review*, III(2), 169-181.
- Dunn, B. (1999). The family factor : the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions, *Family Business Review*, XII(1), 41-55.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. et Mischke, G.-A. (2002). Passing the baton : the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Dyer, G. et Handler, W.-C. (1994). Entrepreneurship and family business : exploring the connections, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Dyer, G. et Sanchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review, *Family Business Review*, XI(4), 287-295.
- Dyer, G. (1988). Culture and continuity in family firms, *Family Business Review*, I(1), 37-50.
- Ebaugh, H. R. (1988). *Becoming an EX : The Process of Role Exit*. Chicago : The University of Chicago Press.

- Eisenhardt, K.-M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekerdt, D.-J. et DeViney, S. (1993). Evidence for a preretirement process among older male workers, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 48(2), S35-S43.
- Elder, G.-H. et Pavalko, E.-K. (1993). Work careers in men's later years : transitions, trajectories, and historical change, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 48(4), S180-S191.
- Feldman, D.-C. (1994). The decision to retire early : a review and conceptualization, *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- FFI (2003). *Facts and Perspectives on Family business*, Family Firm Institute. Saisie le 17 octobre 2003, de www ffi.org/looking/fbfacts_us.html.
- Fiegener, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A. et File, K.-M. (1996). Passing on strategic vision, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Floyd, F.-J., Haynes, S.-N., Doll, E.-R., Winemiller, D., Lemsky, C., Burgy, T.-M., Werle, M. et Heilman, N. (1992). Assessing retirement satisfaction and perceptions of retirement experiences, *Psychology and Aging*, 7(4), 609-621.
- Fontana, A. et Frey, J.-H. (1994). Interviewing : The Art of Science, in Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.-S. (éd.) *Handbook of Qualitative Research*, (p. 361-376). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Forteza, J.-A. et Prieto, J.-M. (1994). Aging and work behavior, in Triandis, H.-C., Dunnette, M.-D., et Hough, L.-M. (éd.) *Handbook of Industrial & Organizational Psychology, volume 4, 2^{ème} Édition*, (p. 447-483). Palo Alto, Californie : Consulting Psychologists Press.
- Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R.-T. (1996). Managing succession in family owned-business, *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- Frese, M., VanGelder, M. et Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner : psychological process characteristics of action strategies and success, *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- Friedman, S.-D. (1991). Sibling relationship and intergenerational succession in family firms, *Family Business Review*, IV(1), 3-20.
- Gall, T.-L., Evans, D.-R. et Howard, J. (1997). The retirement adjustment process : changes in the well-being of males retirees across time, *Journal of*

- Gerontology, Psychological Sciences, 52B(3), P110-P117.*
- Garcia-Alvarez, E. et Lopez-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of founders based on values : The root of family business heterogeneity, *Family Business Review, XIV(3)*, 209-230.
- Gasse, Y. (1985). L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, *PME Revue de gestion des petites et moyennes entreprises, 1(5)*, 8-24.
- Gasse, Y., Théberge, G. et Naud, J. (1988). La continuité dans la PME familiale, *Revue internationale PME, 1(1)*, 43-56.
- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Gersick, K-E., Lansberg, I., Desjardins, M. et Dunn, B. (1999). Stages in transitions : Managing change in the family business, *Family Business Review, XII(4)*, 287-297.
- Gibson, B. et Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms, *Journal of Small Business Management, 40(3)*, 171-186.
- Goldberg, S.-D. et Wooldridge, G. (1993). Self-confidence and managerial autonomy : successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review, VI(1)*, 55-73.
- Grant Thornton (1999). *The Grant Thornton Family Business Survey*, Grant Thornton management issues papers, saisi en 2002 de : www.drgt.ca/catalyst/fam_bus.html
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. 10^{ème} Édition. Paris : Dalloz.
- Guba, E.-G. et Lincoln, Y.-S. (1998). Competing paradigms in qualitative research, in Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.-S. (éd.). *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues* (p. 195-220). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Gumpert, D.-E. et Boyd, D.-P. (1986). Stress et solitude du patron de PME, *Harvard-L'Expansion, été, 44-57.*

- Handler, W.-C. et Kram, K-E. (1988). Succession in family firms : the problem of resistance, *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Handler, W.-C. (1989). *Managing the family firm succession process : the next-generation family member's experience*. Thèse de doctorat, Université de Boston, UMI Dissertation Services.
- Handler, W.-C. (1990). Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W.-C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms, *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Handler, W.-C. (1994). Succession in family business : a review of the research, *Family Business Review*, VII(2), 133-157.
- Hansson, R.-O., DeKoekkoek, P.-D., Neece, W.-M. et Patterson, D.-W. (1997). Successful aging at work : annual review 1992-1996 : the older worker and transitions to retirement, *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202-233.
- Harlow, R.-E. et Cantor, N. (1996). Still participating after all these years : a study of life task participation in later life, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1235-1249.
- Harveston, P.-D., Davis, P.-S. et Lyden, J.-A. (1997). Succession planning in family business : the impact of owner gender, *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Hayward, M.-D., Friedman, S. et Chen, H. (1998). Career trajectories and older men's retirement, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 53B(2), S91-S103.
- Henkens, K. (1999). Retirement intentions and spousal support : a multi-actor approach, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 54B(2), S63-S73.
- Henretta, J.-C. (1997). Changing perspective on retirement, *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 52B(1), S1-S3.
- Henry, G.-T. (1998). Practical sampling, in Bickman, L. et Rog, D.-J. (éd.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (p. 101-126). Thousand Oaks : Sage Publications.

- Hersey, P., Blanchard, K.-H. et Johnson, D.-E. (2001). *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources*, 8^{ème} Édition, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall.
- Higgins, M.-C. et Kram. K.-E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work : a developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hilbert-Davis, J. et Dyer, G. Jr. (2003). *Consulting to Family Businesses : A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Holland, P.-G. et Boulton, W.-R. (1984). Balancing the family and the business in family business, *Business Horizons*, 27(2), 16-21.
- Holland, P.-G. et Oliver, J.-E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.
- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*. Montréal : Les éditions du Méridien.
- Houde, R. (1999). *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*. 3^{ième} Édition. Montréal : Gaëtan Morin.
- House, R.-J. (1996). Path-goal theory of leadership : lessons, legacy, and reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoy, F. et Verser, T.-G. (1994). Emerging business, emerging field : entrepreneurship and the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Huberman, A.-M. et Miles, M.-B. (1994). Data management and analysis methods, in *Handbook of Qualitative Research*, (p. 428-444), Thousand Oaks : Sage Publications.
- Hugron, P. et Dumas, C. (1991). *Profil des entreprises familiales québécoises*. (Cahier de recherche no. GREF-93-05). Montréal : École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Hugron, P. et Dumas, C. (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*. (Cahier de recherche no. GREF-93-07). École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.

- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hugron, P. (1993a). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)*. (Cahier de recherche no. GREF-93-01B). École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Hugron, P. (1993b). *Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession (1983)*. (Cahier de recherche no. GREF-93-02). École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Hugron, P. (1993c). *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus (1985)*. (Cahier de recherche no. GREF-93-03). École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Hugron, P. (1998). La régie d'entreprises familiales, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 23(3), 37-40.
- Hunt, J.-M. et Handler, W.-C. (1999). The practices of effective family firm leaders, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 135-151.
- Industrie et Commerce Québec. (2002). *Le marché de la construction résidentielle au Québec et au Canada : 1995-1999 : perspectives 2000-2002*. Préparé par la Direction de la machinerie, des équipements électriques et de la construction, Québec : La Direction des Communications, Gouvernement du Québec.
- Johnson, W.-B. (2002). The intentional mentor : stategies and guidelines for the practice of mentoring, *Professional Psychology : Research and Practice*, 33(1), 88-96.
- 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.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Économica.
- Kaslow, F.-W. et Kaslow, S. (1992). The family that works together : special problems of family business, in Zedec Sheldon (ed.) *Work, Families and Organizations* (p. 312-361). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

- Kepner, E. (1983). The family and the firm : a coevolutionary perspective, *Organizational Dynamics*, 12(b), 57-70.
- Kets de Vries, M.-F. (1977). The entrepreneurial personality : a person at the crossroads, *The Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
- Kets de Vries, M.-F. (1993). The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Kim, H. et DeVaney, S.-A. (2003). The expectation of partial retirement among family business owners, *Family Business Review*, XVI(3), 199-210.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*. États-Unis : Scott, Foresman and Company. Organizational Behavior and Psychology Series.
- Kuratko, D.-F. (1993). Family business succession in Korean and US firms, *Journal of Small Business Management*, 31(2), 132-136.
- Landry, R. (1998). L'analyse de contenu, in Gauthier, B.,(dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 327-356). 3^{ème} Édition. Sainte-Foy :Presses de l'Université du Québec.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lansberg, I. et Astrachan, J.-H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training : the importance of mediating factors, *Family Business Review*, VII(1), 39-59.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 70-86) Georgia : Omnipress inc.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Lansberg, I.-S. (1983). Managing human resources in family firms : the problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, 12, 39-46.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées, in Poupart, J, Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.-P., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 309-

- 340). Montréal : Gaëtan Morin.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et Concept de soi*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, 2^{ème} Édition. Montréal : Éditions nouvelles AMS.
- Levinson, H. et Wofford, J.-C. (2000). Approaching retirement as the flexibility phase, *The Academy of Management Executive*, 14(2), 84-95.
- Lindbo, T.-L. et Schultz, K.-S. (1998). The role of organizational culture and mentoring in mature worker socialization toward retirement, *Public Productivity and Management Review*, 22(1), 49-59.
- Litz, R. (1995). The family business : toward definitional clarity, *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, 100-104.
- Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E. (1978). Management succession in the family business, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 87-92) Georgia : Omnipress inc.
- Lorrain, J. et Dussault, L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue Internationale PME*, 1(2), 157-169.
- Lynch, A. (2001). *All in the Family inc.*, Toronto : Macmillan Canada.
- Malone, S.-C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 61-69) Georgia : Omnipress inc.
- Matthews, C.-H., Moore, T.-W. et Fialko, A.-S. (1999). Succession in the family firm : a cognitive categorization perspective, *Family Business Review*, XII(2), 159-169.
- Maxwell, J.-A. (1996). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Maynard, P. (2000). Planning for a business owner's special needs in retirement, *Financial Services Advisor*, 143(3), 15-16.
- McGoldrick, M, Gerson, R. et Shellenberger, S. (1999) *Genograms : Assessment and Intervention*, 2^{ème} Édition. New York : W.W. Norton & Company Inc.

- Mein, G., Higgs, P., Ferrie, J. et Stansfeld, S.-A. (1998). Paradigms of retirement : the importance of health and ageing in the Withehall II study, *Social Science of Medecine*, 47(4), 535-545.
- Mennen, J. et Smith, D.-L. (1998). Case study : Getting dad to step down, *Nation's Business*, 86(3), 75.
- Merigot, J.-G. et Hirigoyen, G. (1988). La transmission des PME familiales : un constat régional, *Revue Internationale PME*, 1(1), 57-76.
- Miles, M.-B. et Huberman, A.-B. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, 2^{ème} Édition. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Miller, D., Steier, L., et Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time : intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Miner, J.-G., Smith, N.-R., et Bracker, J.-S. (1992). Defining the inventor-entrepreneur in the context of established typologies, *Journal of Business Venturing*, 7(2), 103-113.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce (2001). *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, préparé par Sylvain Melançon, Direction de l'analyse économique et Marc Alarie, Direction de l'analyse du commerce extérieur. Québec.
- Morris, M.-H., Williams, R.-O., Allen, J.-A. et Avila, R.-A. (1997). Correlates of success in family business in transition, *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2(3), 68-81.
- Murray, B. (2003). The succession transition process : a longitudinal perspective, *Family Business Review XVI*(1), 17-33.
- Mutran, E.-J., Reitzes, D.-C. et Fernandez, M.-E. (1997). Factors that influence attitudes toward retirement, *Research on Aging*, 19(3), 251-173.
- Ott, J.-S. (1989). *Classic Readings in Organizational Behavior*, Pacific Grove, Californie : Brooks Cole.
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique, *Revue Internationale PME*,

- 12(3), 9-32.
- Pailot, P. (2000). De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise *in* Verstraete, T. (dir.). *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, (p. 275-286). Cédex : Éditions EMS Management et Société.
- Patton, M.-Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Peay, R.-T. et Dyer, G. (1989). Power orientations of entrepreneurs and succession planning, *Journal of Small Business Management*, 27(1), 47-52.
- Peiser, R.-B. et Wooten, L.-M. (1983). Life-cycle changes in small family business, *Business Horizons*, 58-65.
- Perlman, H.-H. (1968). *L'adulte et ses rôles*, The University of Chicago Press, traduit de l'américain en 1973 par Annie Mignard, Titre original : Personna, Social Role and Personality, Chicago : Chicago Press. Collection Travail social, France : Bayard Éditions.
- Pires, A.-P. (1997a). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales, *in*, Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.-P., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 3-54). Montréal : Gaëtan Morin.
- Pires, A.-P. (1997b). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, *in* Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.-P., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.115-169). Montréal : Gaëtan Morin.
- Potts, T.-L, Schoen, J.-E., Loeb, M-E. et Hulme, F.-S. (2001a). Effective retirement for family business owner-managers : perspectives of financial planners, Part I, *Journal of Financial Planning*, 14(6), 102-115.
- Potts, T.-L, Schoen, J.-E., Loeb, M-E et Hulme, F.-S. (2001b). Effective retirement for family business owner-managers : perspectives of financial planners, Part II, *Journal of Financial Planning*, 14(7), 86-96.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques, *in* Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.-P., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 174-209). Montréal : Gaëtan Morin.

- Poza, E. et Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm, *Family Business Review*, XIV(1), 25-36.
- Quick, H.-E. et Moen, P. (1998). Gender, employment, and retirement quality : a life course approach to the differential experiences of men and women, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 44-64.
- Quinn, J.-F. et Kozy, M. (1996). The role of bridge jobs in the retirement transition : gender, race and ethnicity, *The Gerontologist*, 36(3), 363-373.
- Ragins, B.-R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations : a power perspective, *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- Ragins, B.-R. et Cotton, J.-L. (1999). Mentor functions and outcomes : a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Richer, F. et St-Cyr, L. (2001). La planification de la relève dans les PME : statistiques et réflexions, *Revue Internationale de Gestion*, 26(2), 19-26.
- Robson, C. (1997). *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford : Blackwell Publishers.
- Rosenblatt, P.-C., DeMik, L., Anderson, R.-M. et Johnson, P.-A. (1985). *The Family in Business : Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Rubenson, G.-C. et Gupta, A.-K. (1996). The initial succession : a contingency model of founder tenure, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 21-32.
- Rossman, G.-B. et Rallis, S.-F. (1998). *Learning in the Field : An Introduction to Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Rubin, H.-J. et Rubin, I.-S. (1995). *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Samson, A. (2003a). *Famille inc. : la gérer, la faire grandir*. Canada : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.
- Samson, A. (2003b). *La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir*. Canada : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.

- Santiago, A.-L. (2000). Succession experience in Philippine family businesses, *Family Business Review*, XIII(1), 15-40.
- Santora, J.-C. et Sarros, J.-C. (1995). Mortality and leadership succession : a case study, *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 29-32.
- Savoie-Zajc, L. (1998). L'entrevue semi-dirigée, in Gauthier, B.(dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 263-285). 3^{ème} Édition. Sainte-Foy :Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E.-H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company.
- Schermerhorn, J.-R., Hunt, J.-G. et Osborn, R.-N. (2003). *Comportement humain et organisation*. 2^{ème} Édition. Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique inc.
- Seymour, K.-C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm : the effect on leadership succession, *Family Business Review*, VI(3), 263-281.
- Shanker, M.-C. et Astrachan, J.-H. (1996). Myths and realities : family businesses' contributon to the US economy - a framework for assessing family business statistics, *Family Business Review*, 9(2), 107-119.
- Sharma, P. (2003). A typology of family firms using internal stakeholders, in *Actes du congrès l'Association des sciences administratives du Canada*, Halifax, 14-17 juin 2003, 149-163.
- Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233-244.
- Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior : some empirical results, *Family Business Review*, XVI(1), 1-15.
- Shultz, K.-S., Morton, K.-R. et Weckerle, J.-R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment, *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 45-57.
- Smith, P.-C., Kendall, L.-M., et Hulin, C.-L. (1969). *The Mesurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitudes*, Rand McNally & Co., USA.

- Smith, D.-B. et Moen, P. (1998). Spousal influence on retirement : his, her and their perception, *Journal of Marriage and the Family*, 60(3), 734-744.
- Smolak, L. (1993). *Adult Development*, Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell : What Happens When CEOs Retire*, New York : Oxford University Press.
- Stake, R. (1998). Case studies, in Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.-S. (éd.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, (p. 86-109), Thousand Oaks : Sage Publications.
- Statistique Canada (1998). *Pourcentage de la population active et des travailleurs rémunérés adhérant à un régime de pension agréé (RPA) selon le sexe*, saisi en 2002, de : www.statcan.ca/francais/pgdb/people/Labour/Labor26a_f.html
- Strauss, A. et Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology : an overview, in Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.-S. (éd.), *Handbook of Qualitative Research*, (p. 273-285), Thousand Oaks : Sage Publications.
- Stavrou, E.-T. (1998). A four factor model : a guide to planning next generation involvement in the family firm, *Family Business Review*, XI(2), 135-141.
- Stavrou, E.-T. (1999). Succession in family business : exploring the effects of demographic factors on offsprings intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*. (Cahier de recherche no. 03-01). HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME.
- Taylor, M.-A. et Cook, K. (1995). Adaptation to retirement : role changes and psychological resources, *The Career Development Quarterly*, 44(1), 67-
- Teng Aun, K., Chung, S. et Tan Kai Guan, C. (1993). Succession planning in family business, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10(3), 15-32.
- Tsang, E.-W.-K. et Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational studies : a critical realist perspective, *The Academy of Management Review*, 24(4), 759-780.
- Vallerand, N. (2000). Le secret des entreprises familiales de 3^e génération, *Revue PME*, 16(3), 10-16.

- Wallot, H. (1984). Les aspects humains de la crise dans la petite entreprise, *Revue PMO*, 1(2), 12-17.
- Waters, L., McCabe, M., Kriellerup, D. et Driellerup, S. (2002). The role fo formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program, *Journal of Business of Psychology*, 17(1), 107-121.
- Weckerle, J.-R. et Shultz, K.-S. (1999). Influences on the bridge employment decision among older USA workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 317-329.
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998). Family firm research : the need for a methodological rethink, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.
- Wheelock, J. et Baines, S. (1996). Abstracts and commentaries – family business or business families? *International Small Business Journal*, 14(4), 90.
- Whiteside, M.-F. et Brown, F.-H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms : can we expand our thinking? *Family Business Review*, IV(4), 383-395.
- Woo, C.-Y., Cooper, A.-C., et Dunkelberg, W.-C. (1989). Entrepreneurial typologies and classifaction criteria, *Institute for Research in the Behavioral Economic and Management Sciences*, Paper no. 954.
- Woo, C.-Y., Cooper, A.-C., et Dunkelberg, W.-C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies, *Journal of Business Venturing*, 6(2), 93-111.
- Wrightsman, L.-S. (1994). *Adult Personality Development : Theories and Concepts*, vol. 1. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin, R.-K. (1993). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin, R.-K. (1994). *Case Study Research : Design and Method*, 2^{ième} Édition, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin, R.-K. (1998). The abridged version of case study research : design and method, in Bickman, L. et Rog, D.-J. (éd.), *Handbook of Applied Social Research Methods*, (p, 229-259). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5^{ème} Édition, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

ANNEXE A
LE PROJET PILOTE

Les trois cas du projet pilote

Critères d'échantillonnage	Cas 1	Cas 2	Cas 3	
Entreprises familiales				
Contrôle de la propriété par un membre de la famille	oui	oui	oui	
Contrôle de la gestion effective par un membre de la famille	oui	oui	oui	
Intention ferme de continuité	oui	oui	Incertain	
Successeur est membre de la famille	oui	oui	non	
Premier transfert de génération	oui	oui	non	
Ayant réussi le processus de la succession				
Transfert du leadership	oui	non	non	
Transfert de l'autorité	oui	non	non	
Transfert des responsabilités	oui	oui	non	
Désengagement physique et psychologique du prédécesseur	oui	non	oui	
Implication du successeur dans les décisions stratégiques	oui	oui	oui	
Prédécesseur occupe la majorité de son temps à des activités de loisirs ou autres que celles liées à son entreprise	oui	non	oui	
Et où le prédécesseur est bien dans son nouveau rôle de retraité				
Retrait volontaire	oui	Sans objet	oui	
Bonne santé physique et morale	oui	Plus ou moins	oui	
Activités sociales, de loisirs ou autres jugées satisfaisantes pour le prédécesseur	oui	non	oui	
Sentiment de liberté et de contrôle de sa propre vie	oui	non	non	
Bonnes relations avec les membres de sa famille	Oui - enfants Non - conjointe	oui	oui	
Bonnes relations avec son successeur	oui	oui	oui	
Profil des entreprises participantes				
Secteur d'activités	Distribution de produits chimiques	Fabrication de meubles	Manufacturier	
Chiffre d'affaires	5 à 10M\$	1 à 5M\$	13 à 15M\$	
Nombre d'employés	40 es	20 es	300 es	
Successeurs/membres de la famille	Fils	Les fils de chacun des frères	1 fils/1 fille	
Prédécesseurs	Père	2 frères	Père	
Nombre de personnes interviewées	2	4	4 *	
Dates des rencontres	Janvier 2001	Février 2001	Mars 2001	
Commentaires				
		Cette entreprise rencontre tous les critères, sauf que nous n'avons pas accès aux informations liées à la famille au même titre qu'on ne nous permettra pas de rencontrer d'autres membres de l'organisation. En conséquent, nous ne pouvons pas la considérer dans le cadre de la recherche.	Ne rencontre pas certains critères dans la mesure où les fondateurs ne quittent pas l'entreprise. Encore, ils participent activement à la gestion de l'entreprise En réalité, bien qu'ils soient fatigués, ils ne voient pas le jour où il pourront prendre leur retraite.	Ne rencontre pratiquement aucun des critères. Toutefois, il s'agit d'un choix considéré stratégique dans la démarche en général dans la mesure où le prédécesseur est très préoccupé par la problématique de la relève. *Dans ce cas-ci il nous a été permis de rencontrer une tierce personne.

ANNEXE B
LE DOCUMENT DE PRÉSENTATION
DU PROJET DE RECHERCHE

Le xxxxxxxxxxxxxxxx

Monsieur xxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Monsieur xxxxxxxx,

À la suite de notre conversation téléphonique de cet après-midi, la présente consiste à vous présenter de manière plus formelle mon projet de recherche intitulé : « *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : analyse de la phase du désengagement* », lequel fait partie de mon programme de doctorat (DBA) en administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Pour nous, votre participation au projet de recherche est précieuse. Outre l'élaboration d'un modèle de réussite, connaître comment des entreprises familiales comme la vôtre réussissent le passage à la deuxième génération nous permettra, entre autres, l'élaboration de futurs outils d'interventions répondant aux exigences des dirigeants de PME familiales qui seront sous peu confrontés à cette problématique.

Comme l'indique le document joint en annexe, participer à ce projet de recherche signifie, pour les successeurs et les prédécesseurs, d'assister à une première rencontre durant laquelle je vous ferai part de manière plus spécifique de mon projet de recherche ainsi que des modalités de cueillette et de traitement des données. Cette première rencontre pourra se tenir à vos bureaux, à la date et à l'heure qui vous conviennent le mieux. Ensuite, des rencontres individuelles d'une durée d'une heure et demi devront se tenir. Par exemple, je devrai rencontrer le ou les successeur(s), le prédécesseur et au moins une personne ressource connaissant l'organisation depuis plusieurs années.

Finalement, laissez-moi vous assurer de la très grande confidentialité qui sera accordée à toute l'information reçue, cela tant au niveau des conversations formelles et informelles, qu'à celui du traitement des données et de la diffusion des résultats de l'étude. Outre moi-même, seulement deux autres personnes auront accès à l'information. Il s'agit de mon directeur de thèse, Jean Lorrain, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et de Pierre Hugron, professeur honoraire des HEC Montréal.

Je profite de l'occasion qui m'est offerte pour vous remercier à l'avance de l'attention que vous apporterez à cette demande et dans le cas où des informations supplémentaires vous étaient nécessaires, n'hésitez pas à communiquer avec moi.

Louise Cadieux

Le projet de recherche

D'entrée de jeu, on évalue qu'au moins 70 % de toutes les entreprises sont «*familiales*». Présentes dans tous les secteurs d'activité, au Canada seulement, elles généreraient un chiffre d'affaires annuel de 1,3 billions de dollars et procureraient un emploi à temps complet à près de 5 millions de personnes. Or, un grand nombre de celles-ci sont, à l'heure actuelle, confrontées à une nouvelle réalité, celle de la succession. En effet, les résultats de sondages faits auprès des dirigeants d'entreprises familiales révèlent que plus de la moitié d'entre elles vivront le départ pour retraite de leur dirigeant d'ici les dix prochaines années, dont la moitié d'ici les prochaines cinq années (Deloitte & Touche, 1999)¹.

En théorie, le processus de la succession, qui dure plusieurs années, se termine seulement lorsque le prédécesseur se désengage complètement des affaires courantes de son entreprise et que son successeur en assume la direction. Pourtant, à ce jour, nous devons admettre le peu de connaissances acquises sur cette période si définitive et critique pouvant assurer la continuité d'entreprises dirigées de main de maîtres durant plusieurs années par des hommes et des femmes devant, aujourd'hui, se distancier, se désengager et se retirer des entreprises dont ils ont été les principaux maîtres d'œuvre longtemps. Voilà pourquoi, un des principaux objectifs de notre recherche est de connaître et de comprendre *comment, dans le cas des entreprises familiales réussissant le passage de la première à la deuxième génération, le prédécesseur se désengage de son entreprise.*

À ce sujet, les questions que nous nous posons sont nombreuses. Par exemple, considérant que cette période correspond à celle où le prédécesseur se désengage des affaires courantes de son entreprise, comment occupe-t-il son temps à partir du moment où il se désengage? Comment choisit-il ses activités? Comment sont-elles différentes? Intervient-il encore dans certaines décisions? Dans l'affirmative, dans lesquelles intervient-il? Comment le fait-il? Comment cela est-il différent du temps où il dirigeait? Quels ont été les rôles qui lui ont permis de faire le transfert de la direction? Comment décrit-il son nouveau rôle? Comment l'assume-t-il? Comment explique-t-il avoir réussi le transfert de la direction? Quelles ont été les principales difficultés? Comment les membres de la famille ont-ils été impliqués dans sa démarche? Comment le successeur a-t-il vécu cette période? Comment la relation avec son prédécesseur a-t-elle évoluée? Comment sa vie familiale est-elle différente? Sa vie sociale?

La méthode

Le désengagement du prédécesseur étant un sujet peu étudié, la présente recherche est, à cette étape, de type exploratoire. Pour comprendre un phénomène en profondeur, comme nous voulons le faire, une des meilleures méthodes mises à notre disposition consiste à procéder par entrevues individuelles. Par exemple, dans le but d'accumuler le plus d'informations pertinentes, je devrai rencontrer le successeur, le prédécesseur et son conjoint— si cela est permis — ainsi qu'une personne ressource connaissant l'organisation depuis plusieurs années.

¹ Deloitte & Touche, (1999). *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?* Université de Waterloo, Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche, www.deloitte.ca/fi/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf

Afin d'assurer une grande qualité de compréhension du cas à l'étude, nous aimerais, si cela nous est permis, avoir accès à certains documents écrits. Par exemple, des coupures de journaux, des mémos internes, des minutes de réunions sont des sources d'informations intéressantes pour préciser des dates et, ainsi, permettre la reconstruction de l'historique de l'organisation de manière plus précise.

Bref, le problème auquel nous nous intéressons est d'actualité et une des manières de l'aborder consiste à comprendre *comment, en contexte d'entreprise familiale ayant réussi le passage à la deuxième génération, le prédécesseur s'est désengagé des affaires courantes de son entreprise*. Pour ce faire, nous aborderons, avec chacune des personnes rencontrées, les grands thèmes suivants :

- ✓ L'entreprise
 - ✓ Historique, dynamique, secteur d'activité, etc.
- ✓ La période durant laquelle le prédécesseur et le successeur ont travaillé ensemble dans l'organisation
 - ✓ Relation prédécesseur - successeur
 - ✓ Les principaux transferts effectués : leadership, pouvoirs, autorité, etc.
 - ✓ L'évolution des rôles et des fonctions du prédécesseur
 - ✓ L'évolution des rôles et des fonctions du successeur
- ✓ Les caractéristiques personnelles du prédécesseur
 - ✓ Les informations personnelles liés au prédécesseur : santé, activités de loisir, etc.
 - ✓ Période de transition : activités de loisirs, ajustement de comportements, ajustement des rôles et des fonctions dans l'organisation.
- ✓ Les principales sources de résistance pouvant provenir tant du prédécesseur, du successeur, des membres de la famille, des membres de l'organisation que des contacts extérieurs (fournisseurs, clients, etc.);
- ✓ La dynamique familiale.

ANNEXE C

LE DOCUMENT EXPLIQUANT

LE PROJET DE RECHERCHE

AUX PARTICIPANTS

**PRÉSENTATION
DU PROJET DE RECHERCHE
DANS LE CADRE DE MON PROGRAMME DE
DBA EN ADMINISTRATION**

**LA SUCCESSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES :
ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉSENGAGEMENT
DU PRÉDÉCESSEUR**

**PRÉSENTÉ À
XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX**

**PAR
LOUISE CADIEUX
M. Sc. GESTION DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT**

**DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE LA GESTION
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

LE XXXXXXXXXXXXXXXX

Le projet de recherche	
La problématique managériale à laquelle nous nous intéressons	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toutes tailles confondues, 70 % de toutes les entreprises sont « <i>familiales</i> ». ✓ Plus de la moitié vivront le départ pour retraite de leur dirigeant d'ici les 10 prochaines années, dont la moitié d'ici les 5 prochaines années.¹ ✓ Plus des deux tiers des dirigeants d'entreprises n'ont pas encore établi de plan, ni pour le processus, ni pour le choix du successeur.² ✓ À ce jour, certaines connaissances sont acquises tant sur les facteurs de résistance à la planification que sur le processus de la succession en lui-même. Toutefois, considérant que la dernière phase du processus est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, à la limite, de la propriété³ et considérant que la planification et que l'achèvement du processus dépendent en grande partie de la volonté et de la capacité du prédécesseur à se retirer,⁴ nous voulons comprendre <i>comment, dans le cas des entreprises familiales qui réussissent le passage de la première à la deuxième génération, le prédécesseur se désengage-t-il de son entreprise?</i>
L'objectif spécifique poursuivi dans le cadre de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'objectif spécifique de la recherche consiste donc à connaître et à comprendre de manière approfondie la phase du désengagement du processus de la succession, à en identifier les étapes et à déterminer les rôles et les fonctions assumés par le prédécesseur permettant les transferts inhérents à celle-ci. Il s'agit donc d'une recherche qui se veut, en grande partie, exploratoire dans la mesure où elle s'intéresse à deux phénomènes peu étudiés et peu définis, à savoir celui de la phase du désengagement du processus de la succession et celui du processus de désengagement du prédécesseur qui, somme toutes, sont étroitement liés l'un à l'autre.
A quelle question de recherche voulons-nous répondre?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment, dans le cas des entreprises familiales réussissant le passage de la première à la deuxième génération, <i>le prédécesseur</i> se désengage-t-il de son entreprise?

¹ Deloitte & Touche, (1999). *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?* Université de Waterloo, Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche, www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf

² Idem.

³ Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J., (1987). Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11, 3, 51-64.; Hugron, P. et Dumas, C., (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, *Groupe de recherche sur les entreprises familiales*, Cahier de recherche no. GREF-93-07, Hautes Études Commerciales.

⁴ Kets de Vries, M.-F. (1977). The entrepreneurial personality : a person at the crossroads, *The Journal of Management Studies*, 14, 34-57. Kets de Vries, M.-F. (1993). The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 59-71.

La méthodologie de recherche

Participants	Critères d'échantillonnage
Entreprises familiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Au moins un membre de la famille détient le contrôle de la propriété. ✓ Au moins un membre de la famille détient le contrôle de la gestion effective. ✓ Intention ferme de continuité à la prochaine génération. ✓ Le successeur est un membre de la famille nucléaire ou élargie du fondateur. ✓ Premier transfert de génération.
Ayant réussi le processus de la succession	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transfert du leadership. ✓ Transfert de l'autorité. ✓ Transfert des responsabilités. ✓ Désengagement physique et psychologique du prédécesseur. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminution de l'implication du prédécesseur dans le processus décisionnel stratégique. ✓ Le prédécesseur occupe la majorité de son temps à d'autres activités (loisirs ou affaires) que celles inhérentes à l'entreprise qu'il a fondée et dont il s'est retiré.
Et où le prédécesseur est satisfait de son nouveau rôle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retrait volontaire. ✓ Bonne santé physique et morale. ✓ Activités sociales, de loisirs ou autres jugées satisfaisantes pour le prédécesseur. ✓ Sentiment de liberté et de contrôle de sa propre vie. ✓ Bonnes relations avec les membres de sa famille. ✓ Bonnes relations avec son successeur.

Méthodes de cueillette des données	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevues individuelles avec le prédécesseur et le successeur en place de même qu'avec une tierce personne capable de donner une opinion « objective » sur le processus de désengagement du prédécesseur ✓ Avec l'autorisation des participants, les entrevues seront enregistrées sur micro-cassettes. Il va de soi que seule la personne responsable du projet aura accès à ces enregistrements qui seront gardés dans un endroit sécuritaire garantissant le haut degré de confidentialité auquel nous nous sommes engagés. ✓ Lorsque permis, il pourra y avoir des informations provenant de documents jugés pertinents par le successeur et le prédécesseur (par exemple, minutes de réunions, mémos internes, mémos externes).
Traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toutes les conversations seront transcrrites mot à mot. ✓ Toutes les conversations, tous les documents, toutes les impressions seront traitées à l'aide d'un logiciel d'analyse de données spécialisé en la matière, soit <i>Atlas.ti</i>. ✓ Les premiers résultats d'analyse seront susceptibles d'être transmis aux participants pour fins de vérification. Ceux-ci seront d'ailleurs invités à apporter les corrections jugées nécessaires. ✓ À la suite des commentaires des participants, les données seront retraitées en conséquence.

ANNEXE D
LA MAQUETTE D'ENTREVUE

La maquette d'entrevue

<i>Informations sur l'entreprise</i>	<i>Notes personnelles</i>
Propriétaires actuels	
Secteur d'activités spécifiques	
Nombre d'employés à temps complet et à temps partiel – administration - production	
Fourchette du chiffre d'affaires annuel	
Membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise	
Date de fondation	
Historique de l'entreprise depuis sa fondation (événements importants, tournants, difficultés)	
<i>Informations sur la famille</i>	
Génogramme	
Particularités de la dynamique familiale (toujours en affaires, etc.)	
Qualité de la relation interpersonnelle existant parmi les membres de la famille – communication – confiance – respect mutuel	
<i>Informations générales sur le processus de la succession</i>	
Implication des enfants dans l'entreprise	
Évolution des rôles et des fonctions du prédécesseur	
Évolution des rôles et des fonctions du successeur	
Transfert des savoir-faire	
Transfert des responsabilités	
Transfert du leadership	
Transfert des pouvoirs d'autorité et personnels	
Transfert du savoir-être (Valeurs)	
Transfert de la propriété	
Les plus grandes difficultés rencontrées durant la période du règne-conjoint	
Résistances interpersonnelles	
Résistances organisationnelles	
Résistances provenant de l'environnement externe	
<i>Informations concernant le désengagement du prédécesseur</i>	
Rôles et fonctions <i>actuels</i> du prédécesseur	
Rôles et fonctions <i>actuels</i> du successeur	
Changements significatifs des rôles et des fonctions du prédécesseur depuis que le successeur est en place	
Changements significatifs des rôles et des fonctions du successeur depuis que le prédécesseur est désengagé	
Déclencheurs – prise de conscience de la possibilité de se désengager	
Périodes de doutes, de remise en question	
Implication des membres de la famille dans le processus de désengagement	
Degré de volontarisme (désengagement volontaire vs involontaire)	
Réversibilité (possibilité de retour dans l'entreprise)	
Durée – Depuis quand le prédécesseur est-il en processus de désengagement	
Activités de transition - Changements de priorités, d'activités d'affaires ou de loisirs	
Diminution de l'investissement physique dans l'entreprise (nombre de jours, d'heures)	
Diminution de l'investissement psychologique (degré d'attachement à l'entreprise)	
Les grandes difficultés rencontrées lors du processus de désengagement	
Les grandes difficultés rencontrées depuis le désengagement	
Les grandes sources de satisfaction apportées durant le désengagement	
Les grandes sources de satisfaction depuis le désengagement définitif	
<i>Les sources de résistance individuelle (prédécesseur)</i>	
Résistances individuelles	
Âge - santé	
Ressources financières (degré d'importance dans la provenance des ressources financières – entreprise vs personnelles)	
Activités (avant et pendant la période de désengagement)	
Réseaux et groupes de référence (avant et pendant la période de désengagement)	
Compétences (mise à jour, technologies, gestion, liens avec les fournisseurs)	

ANNEXE E

LE FORMULAIRE PERMETTANT D'ÉVALUER

LA DYNAMIQUE FAMILIALE ET LA RELATION

INTERPERSONNELLE ENTRE LE PRÉDÉCESSEUR

ET LE SUCCESEUR TRADUIT DE

LANSBERG ET ASTRACHAN (1994)

La dynamique familiale et la relation interpersonnelle existant entre le prédecesseur et le successeur
Traduit de Lansberg et Astrachan (1994)

S'il vous plaît, veuillez répondre aux questions suivantes au meilleur de votre connaissance. La première partie de ce questionnaire concerne votre famille tandis que la seconde partie touche de plus près les éléments concernant le processus de la succession en contexte d'entreprises familiales.

Partie I : La dynamique familiale

1. Il est plus facile, pour les membres de la famille, de discuter de situations problématiques avec des personnes provenant de l'extérieur qu'avec un autre membre de la famille

1	2	3	4	5	6
<i>Très inexact</i>	<i>Inexact</i>	<i>Un peu inexact</i>	<i>Un peu exact</i>	<i>Exact</i>	<i>Très exact</i>

2. Nous faisons souvent des réunions de famille

1	2	3	4	5	6

3. Tous les enfants de cette famille sont aimés également

1	2	3	4	5	6

4. Chacun des membres de la famille connaît les amis proches des autres membres de la famille

1	2	3	4	5	6

5. Les membres de notre famille ont de la difficulté à trouver des choses à faire ensemble

1	2	3	4	5	6

6. Les membres de notre famille se sentent plus près des gens provenant de l'extérieur de la famille que des autres membres de notre famille

1	2	3	4	5	6

7. Nous acceptons de faire ce que la famille décide de faire

1	2	3	4	5	6

8. Les membres de notre famille aiment passer leur temps libre ensemble

1	2	3	4	5	6

9. Nous évitons les membres de notre famille

1	2	3	4	5	6

10. Les membres de la famille partagent les mêmes intérêts et les mêmes hobbies

1	2	3	4	5	6

11. Les membres de la famille font des choses ensemble

1	2	3	4	5	6

12. Dans la famille, chacun fait ses propres choses à sa manière

1	2	3	4	5	6

13. Tous les membres de la famille peuvent facilement exprimer leurs opinions

1	2	3	4	5	6
<i>Très inexact</i>	<i>Inexact</i>	<i>Un peu inexact</i>	<i>Un peu exact</i>	<i>Exact</i>	<i>Très exact</i>

14. Chaque membre de la famille a son mot à dire dans les décisions importantes concernant la famille

1	2	3	4	5	6

15. Les membres de la famille discutent des problèmes et se sentent bien avec les solutions apportées

1	2	3	4	5	6

16. La famille essaye de nouvelles manières de gérer les problèmes

1	2	3	4	5	6

17. La famille est flexible dans le partage des responsabilités

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

18. Les membres de la famille ont peur de dire vraiment ce qu'ils pensent aux autres membres

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Partie II : Le processus de la succession

19. Le prédécesseur et le successeur ont une relation de confiance, chaleureuse et de support mutuel

1 <i>Très inexact</i>	2 <i>Inexact</i>	3 <i>Un peu inexact</i>	4 <i>Un peu exact</i>	5 <i>Exact</i>	6 <i>Très exact</i>
--------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------	-------------------	------------------------

20. Le successeur reconnaît d'emblée ce que le prédécesseur a accompli

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

21. Le prédécesseur et le successeur expriment facilement leurs opinions respectives

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

22. Le prédécesseur et le successeur sont flexibles dans la manière de gérer leurs différences

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

23. Le prédécesseur reconnaît d'emblée ce que le successeur a accompli

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

24. Le prédécesseur permet au successeur d'apprendre de ses propres erreurs

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

25. Le prédécesseur voulait que ses enfants intègrent l'entreprise familiale

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

26. Le prédécesseur est fortement engagé dans la continuité de son entreprise par un membre de la prochaine génération

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

27. Si le successeur n'avait pas intégré l'entreprise familiale, les membres de la famille auraient été profondément déçus

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

28. La succession n'a pas été planifiée de manière formelle et explicite

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

29. Pour permettre d'identifier le meilleur successeur, des critères de sélection avaient été développés

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

30. Le prédécesseur a joué un rôle actif dans la formation de son successeur

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

31. Le successeur s'est fait sa propre place dans l'entreprise

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

32. Le successeur a été formé spécifiquement pour prendre la relève de l'entreprise familiale

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

ANNEXE F
LE TEST RSI DE FLOYD ET AL., (1992)
ADAPTÉ

Inventaire de satisfaction du désengagement – Prédécesseurs

S'il vous plaît, veuillez répondre aux questions suivantes au meilleur de votre connaissance. Vous pouvez choisir de ne pas répondre à toutes les questions, mais nous vous encourageons à répondre au maximum de questions auxquelles vous pensez pouvoir répondre.

Définition du désengagement : Désengagement du prédécesseur dans les activités courantes de l'entreprise. Durant la période de désengagement, le prédécesseur joue plutôt le rôle de « consultant » auprès du ou des successeurs qui, à leur tour, assument toutes les responsabilités inhérentes à la bonne marche de l'organisation.

1. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure votre travail vous procurait-il de la satisfaction comparé aux autres sphères de votre vie (famille, loisirs, etc.)?

1	2	3	4	5	6
<i>Très insatisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Très satisfaisant</i>

2. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure votre travail vous procurait-il de la satisfaction?

1	2	3	4	5	6
<i>Très insatisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Très satisfaisant</i>

3. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure vous attendiez-vous à être satisfait de votre nouvelle vie?

1	2	3	4	5	6
<i>Très insatisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Très satisfaisant</i>

Dans quelle mesure chacun des énoncés suivants a-t-il été important dans votre décision de vous désengager des affaires courantes de votre entreprise? (si un énoncé ne s'applique pas, choisissez l'option « très inconsidérable »)

4. J'arrivais à l'âge de la retraite

1	2	3	4	5	6
<i>Très inconsidérable</i>	<i>Inconsidérable</i>	<i>Quelque peu inconsidérable</i>	<i>Quelque peu considérable</i>	<i>considérable</i>	<i>Très considérable</i>

5. J'avais des problèmes de santé

1	2	3	4	5	6

6. Ma conjointe avait des problèmes de santé

1	2	3	4	5	6

7. Je pouvais enfin me le permettre financièrement

1	2	3	4	5	6

8. Je voulais passer plus de temps avec ma famille

1	2	3	4	5	6

9. Je voulais prendre plus de temps pour poursuivre mes autres intérêts de loisirs (loisirs, voyages, etc.)

1	2	3	4	5	6

10. Je voulais prendre plus de temps pour poursuivre mes autres intérêts d'affaires (autres que celles concernant l'entreprise qui est maintenant dirigée par le successeur)

1	2	3	4	5	6

11. Je voulais laisser ma place aux plus jeunes

1	2	3	4	5	6

12. J'avais perdu de l'intérêt pour mon entreprise

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

13. Je vivais trop de stress dans mon travail

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

14. J'avais besoin de relever de nouveaux défis

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

15. Mon conjoint voulait que je me retire des affaires courantes de mon entreprise

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

16. J'avais en place un successeur ayant les compétences nécessaires pour assurer la relève

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

17. J'avais en place un successeur en qui j'avais confiance pouvant assurer la relève

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

18. J'avais en place un plan d'action formel pouvant assurer la continuité de mon entreprise

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

19. Autres raisons : S'il vous plaît, expliquez :

--

S'il vous plaît, indiquez le degré de satisfaction que vous ressentez PRÉSENTEMENT pour chacun des énoncés suivants

20. Mon mariage

0	1	2	3	4	5	6
<i>Ne s'applique pas</i>	<i>Très insatisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Très satisfaisant</i>

21. Ma situation financière

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

22. Ma santé physique

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

23. La santé de mon conjoint

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

24. Mes résidences secondaires (chalet, condo, etc.)

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

25. Relations avec les autres membres de ma famille (enfants, frères, sœurs, nièces, neveux, petits-enfants)

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

26. Mes activités physiques

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

27. La possibilité de me déplacer aussi souvent que je le souhaite

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

28. La qualité de vie que me procure ma résidence secondaire

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

29. La qualité de vie que je procure à mes proches (conjoint, enfants, petits-enfants)

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

30. La sécurité financière que je procure à mes enfants

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

31. Après vous être désengagé complètement de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure les premiers mois ont-ils été difficiles?

1	2	3	4	5	6
Très difficile	Difficile	Quelque peu difficile	Quelque peu facile	Facile	Très facile

32. En général, si vous comparez votre vie avant que vous vous désengagiez de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, diriez-vous que MAINTENANT, votre vie est ?

1	2	3	4	5	6
Extrêmement pire	Pire	Quelque peu pire	Quelque peu meilleure	Meilleure	Beaucoup meilleure

33. Combien de fois participez-vous dans des activités de loisirs avec des amis ?

1	2	3	4
Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent

34. Combien de fois participez-vous dans des activités de loisirs avec les membres de votre famille ?

1	2	3	4
Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent

35. Combien de fois participez-vous à des activités physiques (golf, vélo, marche, course, etc.)?

1	2	3	4
Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent

Dans quelle mesure chacun des énoncés suivants rend-il *votre vie de maintenant* satisfaisante?

36. Liberté de poursuivre mes propres intérêts

1	2	3	4
Inconsidérable	Légèrement inconsidérable	Modérément considérable	Très considérable

37. Ne pas avoir besoin de travailler

1	2	3	4

38. Passer plus de temps avec ma famille

1	2	3	4

39. Passer plus de temps avec mes amis

1	2	3	4

40. Plus de contrôle sur ma vie

1	2	3	4

41. Pas de problèmes liés à la gestion d'une entreprise

1	2	3	4

42. Plus de voyages

1	2	3	4

43. Moins de stress

1	2	3	4

44. Être avec un groupe de personnes aussi désengagées des affaires

1	2	3	4

45. Plus de temps pour mes activités de loisirs (pêche, golf, tourisme, ski, etc.)

1	2	3	4

46. Faire du bénévolat

1	2	3	4
---	---	---	---

47. Être indépendant

1	2	3	4
---	---	---	---

48. Plus de temps pour réfléchir

1	2	3	4
---	---	---	---

49. Plus détendu

1	2	3	4
---	---	---	---

50. Peut être seul plus souvent

1	2	3	4
---	---	---	---

51. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre vie, MAINTENANT que vous êtes désengagé de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années?

1	2	3	4	5	6
<i>Très insatisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu insatisfaisant</i>	<i>Quelque peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Très satisfaisant</i>

ANNEXE G
LES RÉSULTATS COMPILÉS
DU TEST RSI DE FLOYD ET AL. (1992)
ADAPTÉ

Inventaire de satisfaction du désengagement – Prédecesseurs

Degré de satisfaction perçu dans le travail avant le désengagement

	<i>Satisfait</i>					+
	-	1	2	3	4	
1. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure votre travail vous procurait-il de la satisfaction comparé aux autres sphères de votre vie (famille, loisirs, etc.)?					1	1
2. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure votre travail vous procurait-il de la satisfaction?					1	1
3. Avant de vous désengager de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure vous attendiez-vous à être satisfait de votre nouvelle vie?						3
						1

Raisons du désengagement

	<i>Considérable</i>					+
	-	1	2	3	4	
4. J'arrivais à l'âge de la retraite						4
5. J'avais des problèmes de santé	1	1				2
6. Ma conjointe avait des problèmes de santé	2	1	1			
7. Je pouvais enfin me le permettre financièrement	1					1
8. Je voulais passer plus de temps avec ma famille	1		1			2
9. Je voulais prendre plus de temps pour poursuivre mes autres intérêts de loisirs (loisirs, voyages, etc.)	1	1				2
10. Je voulais prendre plus de temps pour poursuivre mes autres intérêts d'affaires (autres que celles concernant l'entreprise qui est maintenant dirigée par le successeur)	2	2				
11. Je voulais laisser ma place aux plus jeunes	1			1	1	1
12. J'avais perdu de l'intérêt pour mon entreprise	3			1		
13. Je vivais trop de stress dans mon travail	1	1				2
14. J'avais besoin de relever de nouveaux défis	3	1				
15. Mon conjoint voulait que je me retire des affaires courantes de mon entreprise	2	1				1
16. J'avais en place un successeur ayant les compétences nécessaires pour assurer la relève	1				2	1
17. J'avais en place un successeur en qui j'avais confiance pouvant assurer la relève	1				2	1
18. J'avais en place un plan d'action formel pouvant assurer la continuité de mon entreprise	1	1		1		1
19. Autres raisons : S'il vous plaît, expliquez :						

Sources de satisfaction perçues depuis le désengagement

	<i>Satisfait</i>					+
	-	1	2	3	4	
20. Mon mariage					1	1
21. Ma situation financière						2
22. Ma santé physique				1		1
23. La santé de mon conjoint				1		2
24. Mes résidences secondaires (chalet, condo, etc.)	n.a.				1	2

25. Relations avec les autres membres de ma famille (enfants, frères, sœurs, nièces, neveux, petits-enfants)			1		2	1
26. Mes activités physiques		1			1	2
27. La possibilité de me déplacer aussi souvent que je le souhaite					2	2
28. La qualité de vie que me procure ma résidence secondaire	n.a.				1	2
29. La qualité de vie que je procure à mes proches (conjoint, enfants, petits-enfants)					2	2
30. La sécurité financière que je procure à mes enfants			1	2	1	

Degré de facilité perçu à se désengager

31. Après vous être désengagé complètement de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, dans quelle mesure les premiers mois ont-ils été difficiles?	-	<i>Facile</i>					+
	1	2	3	4	5	6	
	2			1	1		

Degré de satisfaction retiré de sa vie depuis le désengagement

32. En général, si vous comparez votre vie avant que vous vous désengagiez de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années, diriez vous que MAINTENANT, votre vie est ?	-	<i>Meilleure</i>					+
	1	2	3	4	5	6	
				1	3		

33. Combien de fois participez vous dans des activités de loisirs avec des amis ?	-	<i>Fréquence</i>			+
	1	2	3	4	
		1			3
34. Combien de fois participez vous dans des activités de loisirs avec les membres de votre famille				2	2
35. Combien de fois participez vous à des activités physiques (golf, vélo, marche, course, etc.)		2			2

	-	<i>Satisfait</i>			+
	1	2	3	4	
		1	1		2
36. Liberté de poursuivre mes propres intérêts					
37. Ne pas avoir besoin de travailler	1	1	2		
38. Passer plus de temps avec ma famille			1	2	1
39. Passer plus de temps avec mes amis	1			2	1
40. Plus de contrôle sur ma vie		2	1	1	
41. Pas de problèmes liés à la gestion d'une entreprise		1	2	1	
42. Plus de voyages		1	1	2	
43. Moins de stress		1	1	2	
44. Être avec un groupe de personnes aussi désengagées des affaires	1	1	2		
45. Plus de temps pour mes activités de loisirs (pêche, golf, tourisme, ski, etc.)	1			1	2
46. Faire du bénévolat	1	1	2		
47. Être indépendant		2			2
48. Plus de temps pour réfléchir				3	1
49. Plus relaxe				2	2
50. Peut être seul plus souvent	1		2	1	
51. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre vie, MAINTENANT que vous êtes désengagé de l'entreprise que vous avez dirigée durant plusieurs années?			2	2	

ANNEXE H

EXEMPLE D'UNE FICHE DE SUIVI

POUR LES ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ

AU PROJET

*Grille de suivi
L'Entreprise Auger*

Entreprises Auger inc. xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx	<ul style="list-style-type: none">▪ Le 10 avril 2002 : 11h00 : M. Auger n'est pas là. Je dois rappeler cet après-midi. Ai rappelé à 14h00. M. Jean Auger n'est pas là avant demain et les deux fils sont aussi partis. Celui qui a les pouvoirs décisionnels : André. L'entreprise appartient aux deux fils maintenant. Je vais rappeler demain matin pour parler avec André Auger, celui qui décide.▪ Le 11 avril 2002 : Ai parlé avec André Auger et il accepte de participer à mon projet de recherche. Je lui envoie une copie de mon projet aujourd'hui par télécopieur. Je vais le rappeler la semaine prochaine. De toute façon, il accepte.▪ Note : c'est le successeur qui décide de son salaire!▪ Le 17 avril 2002 : André Auger est absent de son bureau. Je dois rappeler. Sera de retour demain.▪ Je vais rappeler jeudi, le 18 avril.▪ Le 18 avril 2002 : Ai laissé message pour André Auger à 10h30 am. Doit me rappeler.▪ Le 24 avril 2002 : André est absent. Je dois rappeler vers 14h00 cet après-midi.▪ Le 25 avril 2002 : Confirmé. Je rencontre André Auger, mardi prochain, le 30 avril, à 19h30 à son entreprise. Je dois confirmer avant de partir.▪ Le 30 avril 2002 : la rencontre avec André Auger a lieu.▪ Le 3 mai 2002 : fini de transcrire l'entrevue faite avec André Auger.▪ Le 3 mai 2002 : Pierre Auger doit me rappeler la semaine prochaine pour fixer une rencontre. J'attends son appel.▪ Le 8 mai 2002 : J'appelle pour parler à Pierre Auger. Rencontre fixée pour 14h00 vendredi après-midi. Je dois confirmer avant de partir.▪ Le 10 mai 2002 : Rencontre confirmée. Je dois rencontrer Pierre à 14h00 cet après-midi. Rencontre fixée avec Jean Auger, pour mardi, le 14 mai à 9h00 et avec l'adjointe pour jeudi, le 16 mai à 16h00. Dans les deux cas, je devrai téléphoner le matin avant de partir de la maison.▪ Le 14 mai 2002 : rencontre avec Jean Auger a eu lieu. On a commencé à 8h45 et on a terminé vers 9h45. L'entrevue s'est bien déroulée. Je dois rencontrer l'adjointe jeudi après-midi.▪ Le 16 mai 2002 : Je confirme la rencontre avec l'adjointe.▪ Le 16 mai 2003 : Je confirme une rencontre pour présenter mes résultats préliminaires pour vendredi, le 18 avril, 9h00 aux bureaux de l'entreprise. Je dois rencontrer André Auger de même que Jean Auger.
--	--

ANNEXE I
LA LISTE DES CODES PRÉDÉTERMINÉS

Détermination des codes
Janvier 2003
Acteurs directement impliqués dans le processus de désengagement

Prédeesseur (s)	Attitudes	AC-P1-ATT	Manière d'aborder une situation, préjugés....
	Besoins	AC-P1-BES	Spécifiques (reconnaissance, accomplissement, etc.)
	Caractéristiques démographiques	AC-P1-DEMO	Âge, sexe, milieu social
	Compétences	AC-P1-COMP	Compétences dites ou perçues par les autres
	Croyances	AC-P1-CROY	Croyances personnelles. Ce qui se peut et ce qui ne se peut pas.
	Expérience professionnelle	AC-P1-EXP	Marché du travail autre que dans l'entreprise à l'étude
	Formation académique	AC-P1-FACA	Études, diplômes, etc.
	Intérêts	AC-P1-INT	Personnels, de carrière, familiaux, de loisirs
	Motivations	AC-P1-MOTI	Personnelles, de carrière, familiales, autres, intrinsèques et extrinsèques
	Objectifs	AC-P1-OBJE	Personnels, de carrière, familiaux, de loisirs, buts, visées, orientations
	Opportunités d'affaires	AC-P1-OPAF	Capacités à identifier les opportunités d'affaires ou autres opportunités se présentant à lui et lui permettant d'atteindre certains objectifs ou d'en déterminer de nouveaux
	Ouverture aux autres	AC-P1-OUV	Capacités à utiliser des ressources externes, à prendre conseil et à les mettre en pratique dans sa vie personnelle, sa vie familiale et sa vie d'affaires
	Capacité de prendre des risques	AC-P1-RISQ	Dans les activités d'affaires
	Santé	AC-P1-SANT	Maladies, symptômes, etc.
	Traits	AC-P1-TRAIT	Comportements spécifiques perçus par les autres, par lui-même
	Valeurs	AC-P1-VAL	Instrumentales et finales
	Tolérance à l'erreur	AC-P1-TOLER	Capacité de tolérer les erreurs (essai-erreur) dans le cadre de sa vie personnelle tant pour lui que pour les autres

Successeur (s)	Attitudes	AC-S1-ATT	Manière d'aborder une situation, préjugés....
	Besoins	AC-S1-BES	Spécifiques (reconnaissance, accomplissement, etc.)
	Caractéristiques démographiques	AC-S1-DEMO	Âge, sexe, milieu social
	Compétences	AC-S1-COMP	Compétences dites ou perçues par les autres
	Croyances	AC-S1-CROY	Croyances personnelles. Ce qui se peut et ce qui ne se peut pas.
	Expérience professionnelle	AC-S1-EXP	Marché du travail autre que dans l'entreprise à l'étude
	Formation académique	AC-S1-FACA	Études, diplômes, etc.
	Intérêts	AC-S1-INT	Personnels, de carrière, familiaux, de loisirs
	Motivations	AC-S1-MOTI	Personnelles, de carrière, familiales, autres, intrinsèques et extrinsèques
	Objectifs	AC-S1-OBJE	Personnels, de carrière, familiaux, de loisirs, buts, visées, orientations
	Opportunités d'affaires	AC-S1-OPAF	Capacités à identifier les opportunités d'affaires ou autres opportunités se présentant à lui et lui permettant d'atteindre certains objectifs ou d'en déterminer de nouveaux
	Ouverture aux autres	AC-S1-OUV	Capacités à utiliser des ressources externes, à prendre conseil et à les mettre en pratique dans sa vie personnelle, sa vie familiale et sa vie d'affaires
	Capacité de prendre des risques	AC-S1-RISQ	Dans les activités d'affaires
	Santé	AC-S1-SANT	Maladies, symptômes, etc.
	Traits	AC-S1-TRAIT	Comportements spécifiques perçus par les autres, par lui-même
	Valeurs	AC-S1-VAL	Instrumentales et finales
	Tolérance à l'erreur	AC-S1-TOLER	Capacité de tolérer les erreurs (essai-erreur) dans le cadre de sa vie personnelle tant pour lui que pour les autres

Environnements dans lesquels évoluent les principaux acteurs

<i>Entreprise</i>	Culture	ENV-E-CUL	Sentiment d'appartenance, style de gestion
	Environnement externe	ENV-E-ENV-EXT	Particularités de l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise : fournisseurs, clients, politico-légal, concurrence,,
	Historique	ENV-E-HIST	Évolution du chiffre d'affaires, dates, événements, cycle d'évolution de l'entreprise
	Objectifs	ENV-E-OBJECTIFS	Objectifs organisationnels : croissance, développement de marchés, stagnation
	Partenaires d'affaires	ENV-E-PAR	Spécificité liée aux partenaires d'affaires, le cas échéant (qualité des relations, problèmes, nombre, etc.)
	Propriété	ENV-E-PROPRIETE	Spécificité liée à la propriété de l'entreprise (actions; transferts d'actions; nb d'actions détenues par les partenaires d'affaires, le cas échéant)
	Secteur d'activités	ENV-E-SECTACT	Particularités du secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise
	Taille	ENV-E-TAILLE	Critères taille liés à l'entreprise
	Stratégies	ENV-E-STRATE	Stratégies de marchés et opérationnelles
	Structure	ENV-E-STRUCTURE	Évolution de la structure : formalisation des activités de l'entreprise

<i>Processus de la succession</i>	Activités de planification formelles	ENV-PS-PFORM	Activités de planification écrites ou verbales (explicites) permettant de mettre en place la relève
	Activités de planification informelles	ENV-PS-PINF	Activités de planification informelles (non dit, supposés, implicites) permettant de mettre en place la relève
	Intention de continuité	ENV-PS-INTCONT	Intention de continuité du prédécesseur (veut vendre, veut laisser à ses enfants, à un autre membre de la famille)
	Phase 1 : initiation	ENV-PS-P1	Période durant laquelle le successeur ne travaille pas dans l'entreprise (enfant) Rôles et fonctions du prédécesseur Rôles et fonctions du successeur
	Phase 2 : intégration	ENV-PS-P2	Période durant laquelle le successeur travaille à temps partiel ou durant l'été et occupe des postes ne lui permettant pas de prendre des décisions Rôles et fonctions du prédécesseur Rôles et fonctions du successeur
	Phase 3 : règne-conjoint	ENV-PS-P3	Période durant laquelle le prédécesseur et le successeur travaillent côté à côté dans le but précis d'assurer la continuité de l'entreprise Rôles et fonctions du prédécesseur Rôles et fonctions du successeur
	Résistances individuelles	ENV-PS-RIND	Provenant du prédécesseur
	Résistances interpersonnelles	ENV-PS-RINT	Provenant de la relation interpersonnelle existant entre le prédécesseur et le successeur ou toute autre personne impliquée (famille ou entreprise)
	Résistances organisationnelles	ENV-PS-RORG	Provenant des employés cadres ou non
	Résistances environnementales	ENV-PS-RENV	Provenant des clients, des fournisseurs, des institutions financières, des gouvernements, etc.

<i>Famille</i>	Conjoint(e)	ENV-F-CONJ	Implication dans l'entreprise, dans la famille, particularités liées au conjoint(e)
	Communication	ENV-F-COMM	Relations interpersonnelles, gestion des conflits, ouverture aux autres, climat de confiance
	Portrait	ENV-F-PORT	Arbre généalogique, frères, sœurs, grands-parents, etc.
	Rôles et fonctions des membres de la famille	ENV-F-ROLE	De chacun des membres de la famille, père, mère, aîné, cadet, etc.
	Culture et traditions	ENV-F-CULT	Liées à la famille (rituels, mythes, croyances, etc.)
	Frontières	ENV-F-FRONT	Ouverture aux autres, perméabilité, flexibilité

Objet spécifique d'étude :
La phase du désengagement et le processus de désengagement du prédecesseur

Phase 4 : Désengagement	Annonces	DES-ANNON	annonces officielles de la décision du désengagement du prédecesseur et de la mise en place officielle du successeur
	Choix	DES-CHOI	choix du ou des successeurs
	Contrat psychologique	DES-COMTPSY	attentes dites ou non, retours prédecesseur - successeur, clarification du contrat psychologique
	Déclencheurs	DES-DECLENCHEURS	événements au début et durant la phase du désengagement
	Relations interpersonnelles	DES-REINTER	points spécifiques pouvant expliquer la qualité de la relation interpersonnelle existant entre le prédecesseur et le successeur durant la phase 4 du processus
	Rites de passage	DES-RITPASS	événements spécifiques (fêtes, rites) explicitant la passation de certains pouvoirs, responsabilités ou autres du prédecesseur au successeur; rites d'entrées de rôles ou de sorties de rôles, sanctions, tests
	Rituel de transitions	DES-RITTRANS	ensemble de gestes posés permettant le passage d'un rôle à un autre (par exemple : rituels quotidiens permettant d'assimiler les nouveaux rôles)
	Ressources	DES-RESSOU	ressources internes et externes permettant le désengagement du prédecesseur et la mise en place du successeur
	Tolérance à l'erreur	DES-ERREUR	opportunités d'apprendre par essai-erreur pour le successeur en apprentissage dans ses nouvelles fonctions de future dirigeant

Prédecesseur - processus de désengagement	Doutes	DES-P1-DOUTE	craines, doutes exprimés
	Choc à l'entrée	DES-P1-CHOC	choc à l'entrée du nouveau rôle auquel doit s'habituer le prédecesseur
	Validation	DES-P1-VALID	recherche de conseils externes pour valider ou invalider ses doutes, ses craintes exprimées
	Désengagement physique	DES-P1-PHYS	Temps passé dans les activités d'affaires liées à l'entreprise à l'étude Implication physique, temps consacré aux activités d'affaires liées à l'entreprise vs temps consacré aux autres types d'activités Rôles segmentés ou intégrés (affaires vs famille vs individuel)
	Désengagement psychologique	DES-P1-PSYCH	détachement, sentiment de ne plus être responsable de la bonne marche de l'entreprise, diminution du degré d'identification à l'entreprise, diminution du degré de correspondance du rôle à l'image de soi, diminution du degré de contrôle primaire et secondaire lié au rôle (pouvoir d'influence accordé par le rôle de dirigeant d'entreprise)
	Identification au rôle de dirigeant	DES-P1-IDROLE	degré d'identification au rôle de dirigeant : soi largement ou non lié au rôle du dirigeant, importance accordée au rôle par le prédecesseur
	Importance du rôle	DES-P1-IMPRO	importance accordée au rôle du prédecesseur selon la perception du prédecesseur et celle des autres (enfants, successeurs, conjoints, employés, etc.)
	Rôles et fonctions durant la mise en place du successeur	DES-P1-ROLEPROC	rôles et fonctions certainement liés à la phase 3 du processus. Supports formels et informels, actions, gestes posés par le prédecesseur permettant au successeur de développer ses compétences et de prendre sa place (Ashforth, p. 190)
	Rôles et fonctions	DES-P1-ROLE	rôles et fonctions inhérentes au prédecesseur à la phase 4, soit celle de désengagement. Alors, les transferts sont effectués et le successeur est reconnu comme celui qui dirige....
	Transition des rôles	DES-P1-TRANSROL	degré de contraste entre les rôles, choix volontaire ou non de changer de rôle, dates prévues dans les changements de rôles, importance accordée aux rôles, image sociale liée aux rôles (Ashforth, p. 55)
	Nostalgie	DES-P1-NOSTA	Références aux anciens rôles (à titre de propriétaire-dirigeant ou autres avant désengagement), déni du passé vs édification du passé (Ashforth, p. 241)

<i>Successeur</i>	Doutes	DES-S1-DOUTE	Craintes, doutes exprimés
	Rôles et fonctions	DES-S1-ROLE	Évolution des rôles et des fonctions du prédecesseur depuis que le prédecesseur se retire des affaires courantes de l'entreprise
	Entrée de rôle	DES-S1-ENTRE	Tactiques de socialisation (formelles et informelles) : individuel; informel; au hasard; variables, modèle existant; correspondance du soi avec les tâches requises par le nouveau poste (identification) (Ashforth, p. 163).

<i>Transferts</i>	Responsabilités	DES-TR-RESP	Autonomie dans l'exécution de certaines tâches ou décisions
	Leadership	DES-TR-LEAD	Le successeur est celui qui motive et guide les employés et est reconnu comme tel par ceux-ci.
	Autorité	DES-TR-AUTO	Pouvoirs décisionnels et statut d'autorité reconnus par les employés. Décisions de nature stratégique prises par le successeur
	Propriété	DES-TR-PROP	Biens, actifs et capitaux
	Rôles	DES-TR-ROLE	Renversements des rôles : prédecesseur et successeur dans la mesure où c'est le successeur qui montre ou qui dit au prédecesseur quoi et comment faire.... Ashforth (2001), p. 243.

ANNEXE J

LA CATÉGORISATION DES RÔLES

DES PRÉDÉCESSEURS

PENDANT ET APRÈS

LA MISE EN PLACE DES SUCCESEURS

Catégorisation – rôles du prédecesseur

<i>Rôles et fonctions assumés par les prédecesseurs auprès des successeurs durant la phase du règne-conjoint</i>		
Collaborateur	ROLE-COLLABORATEUR	<ul style="list-style-type: none"> À titre de collaborateur, le prédecesseur travaille avec son successeur comme s'ils étaient au même niveau d'autorité, cela même si ce dernier n'est pas encore officiellement en poste à titre de dirigeant. C'est durant cette période de travail collaboratif qu'il est impossible de savoir lequel des deux prend les décisions. Il s'agit donc d'une période où le rôle du prédecesseur est en totale symbiose avec celui de son successeur.
Enseignant	ROLE-ENSEIGNANT	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'enseignant, le prédecesseur montre à son successeur comment intervenir dans le milieu, comment présenter un dossier, comment faire valoir une stratégie, comment poser un diagnostic, comment bâtir une intervention. Parmi les fonctions inhérentes à ce rôle, le prédecesseur fait les suivis, évalue et rajuste le successeur dans sa démarche.
Initiateur	ROLE-INITIATEUR	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'initiateur, le prédecesseur est celui qui propose, fait une offre à son ou ses successeur(s) d'intégrer l'entreprise cela dans le but précis de prendre sa relève. Dans le contexte nous intéressant, en incitant les successeurs à intégrer définitivement l'entreprise, le prédecesseur devient celui qui initie la mise en œuvre de la phase du règne-conjoint.
Passeur	ROLE-PASSEUR	<ul style="list-style-type: none"> Le passeur est celui qui fait passer une frontière, fait traverser, facilite le passage. À cet effet, le prédecesseur agit à titre d'entremetteur entre les successeurs et les acteurs des environnements interne et externe de l'organisation dans la mesure où il prépare le terrain auprès de ceux-ci avant et durant la mise en place officielle des successeurs. Son rôle de passeur se termine par l'annonce officielle de la mise en place des successeurs et, par conséquent, de son propre désengagement définitif de la direction de l'entreprise.
Répondant	ROLE-REONDANT	<ul style="list-style-type: none"> Le répondant est celui qui répond des successeurs auprès des membres de l'organisation et des autres membres du milieu. À ce titre, le prédecesseur étant encore propriétaire de l'entreprise, bien qu'il n'assume pas les conséquences des décisions prises par les successeurs, répond tout de même du poids des conséquences financières. Ainsi, pour le prédecesseur, laisser le droit à l'erreur aux successeurs fait partie du processus de leur apprentissage.
Mobilisateur	ROLE-MOBILISATEUR	<ul style="list-style-type: none"> Par son attitude, ses gestes et ses mots d'encouragement, à titre de mobilisateur, le prédecesseur encourage son successeur. À ce titre, le prédecesseur sécurise et rassure les successeurs sur leurs compétences, les valorise dans leurs apprentissages, les confirme dans leur évolution, fait en sorte qu'ils développent leur confiance en soi, cela tout au long du cheminement.
Superviseur	ROLE-SUPERVISEUR	<ul style="list-style-type: none"> À titre de superviseur, le prédecesseur supervise, contrôle et dirige le travail de ses successeurs. Le prédecesseur est celui qui assigne un travail à ses successeurs sans toutefois nécessairement leur montrer comment le faire. Il leur donne des tâches qu'ils doivent accomplir, en surveille la mise en œuvre, les résultats et rajuste au besoin. Dans ce rôle, le prédecesseur a un statut de patron tandis que les successeurs, celui d'employé.

<i>Rôles et fonctions assumés par les prédecesseurs auprès de l'organisation durant la phase de désengagement</i>		
Administrateur	ROLE-ADMINISTRATEUR	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle d'administrateur est directement lié au statut du prédecesseur, qu'il soit président du conseil d'administration ou encore président. Le poste qu'il occupe lui permet de voir les états financiers de même que certains autres rapports et de poser des questions. À titre d'administrateur, il assiste aux réunions du Conseil, les préside et donne son avis. Il occupe, en conséquence, un rôle lui permettant d'avoir un droit de veto définitif sur toutes les décisions liées à l'organisation, cela même s'il ne l'utilise qu'en de rares occasions.
Consultant	ROLE-CONSULTANT-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> À titre de consultant, le prédecesseur donne des consultations. Dans le contexte nous intéressant, agir comme consultant a une nature plus professionnelle dans la mesure où le principal intéressé remplit un mandat (de sa propre initiative ou à la demande des employés ou des successeurs). Il s'agit par ailleurs d'une implication volontaire de la part du prédecesseur.

Intermédiaire	ROLE-INTERMEDIAIRE-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> Le prédécesseur agit à titre d'intermédiaire auprès d'intervenants externes avec qui il a développé des liens d'amitié au cours des ans. Il peut s'agir de fournisseurs ou de clients pour qui avoir des contacts avec le prédécesseur est assez significatif pour avoir une influence sur le déroulement des activités de l'organisation. Par exemple, dans une situation problématique avec un client ou un fournisseur précis, on fait appel au prédécesseur sous prétexte qu'il est le seul pouvant encore avoir une influence auprès d'eux.
Observateur	ROLE-OBSERVATEUR-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> À titre d'observateur, le prédécesseur observe, regarde en simple spectateur. Ce rôle a un sens passif dans la mesure où, en situation d'observation, le prédécesseur n'intervient pas. Par exemple, le prédécesseur assume un rôle d'observateur quand il va dans l'entreprise, fait le tour, observe et qu'il prend le pouls.
Protecteur	ROLE-PROTECTEUR-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> À titre de protecteur, le prédécesseur s'assure que l'entreprise est en sécurité, que les employés sont bien et que les valeurs organisationnelles qu'il a longtemps véhiculées soient perpétuées. C'est à titre de protecteur qu'il s'assure du rythme de transition de même que du maintien de la culture organisationnelle. Dans ce cas-ci, le prédécesseur s'informe à distance.
Support technique	ROLE-SUPTECHNIQUE-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> Dans le cas nous concernant, reconnu pour son expertise, le prédécesseur s'implique ou s'investit concrètement (physiquement) dans des projets de nature technique de sa propre initiative ou à la demande du successeur ou de tout autre membre de l'organisation.
Symbolique	ROLE-SYMBOLE-ORG-P4	<ul style="list-style-type: none"> À ce titre, le prédécesseur représente une figure d'autorité morale. Dans l'ensemble, on le reconnaît comme le fondateur de l'entreprise, comme « le patron » cela même s'il n'est pas responsable des décisions finales puisqu'à cet effet, on reconnaît d'emblée que c'est le successeur qui en est responsable. Le prédécesseur a donc un statut privilégié, surtout auprès des employés, dans la mesure où il prend la parole dans des occasions spéciales ou peut avoir des comportements que les successeurs ne peuvent adopter.

<i>Rôles et fonctions assumés par les prédécesseurs auprès des successeurs durant la phase de désengagement</i>		
Confident	ROLE-CONFIDENT-SUCC-P4	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle de confident fait appel à un lien privilégié s'installant entre le prédécesseur et le successeur permettant un égal partage de leurs préoccupations qu'elles soient organisationnelles ou personnelles.
Facilitateur	ROLE-FACILITATEUR-SUCC-P4	<ul style="list-style-type: none"> À titre de facilitateur, le prédécesseur assume un rôle permettant d'assurer l'harmonie existant parmi tous les membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise. Il peut donc agir de manière formelle ou informelle comme arbitre, conciliateur, modérateur ou médiateur dans toute occasion potentiellement conflictuelle.

<i>Rôles et fonctions assumés par les prédécesseurs auprès des successeurs TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE TRANSFERT</i>		
Conseiller	ROLE-CONSEILLER	<ul style="list-style-type: none"> À titre de conseiller, le prédécesseur tend à influencer la conduite, les actions en donnant son opinion sur ce qu'il convient de faire. Le prédécesseur met alors ses connaissances à la disposition des successeurs dans le but précis de les aider à prendre les décisions les plus éclairées possible. Dans son rôle de conseiller, le prédécesseur n'assume toutefois pas le poids de la responsabilité des décisions. Ce sont les successeurs les seuls responsables des décisions finales et des conséquences y étant liées.
Modèle	ROLE-MODELE	<ul style="list-style-type: none"> Servant d'objet d'imitation ou de contre-imitation, c'est à titre de modèle que le prédécesseur inculque certains comportements de gestion pouvant paraître idéaux aux successeurs et qu'au même titre, il transmet les valeurs auxquelles les successeurs adhèrent et véhiculent lorsqu'ils sont officiellement en poste.

ANNEXE K

LES CODES LIÉS AU PROCESSUS

DE TRANSITION DE RÔLE

DU PRÉDÉCESSEUR

Codes – Processus de transition de rôle du prédecesseur

Rituel de transition

<i>Durant la phase du règne conjoint : sortie de rôle</i>		
Déclencheurs	PT-DES-DECLENCHEURS-P3	Événements significatifs pouvant être exprimés par les protagonistes permettant l'enclenchement du processus de la succession, à savoir l'intégration officielle du successeur dans l'entreprise à ce titre dans l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de problèmes de santé du prédecesseur, de la fin de la formation académique du successeur ou simplement de la verbalisation du successeur dans son choix de carrière
Rites de passage-successeurs	PT-DES-RITPASSAGE	Ensemble des gestes posés et des comportements adoptés par le successeur permettant au prédecesseur de se désengager, de lâcher prise. Ces gestes peuvent aller jusqu'à la mise à niveau des attentes du successeur permettant au prédecesseur de prendre conscience dans quelle mesure apporter des modifications dans ses comportements est important pour permettre l'avancement du successeur dans le processus de mise en place
Rites de séparation-Prédecesseur	PT-DES-RITSEPARATION	Outre les comportements liés aux rôles assumés par le prédecesseur auprès du successeur durant la phase 3 du processus, les rites de séparation correspondent à un ensemble de gestes posés par le prédecesseur lui permettant de se détacher de ses anciens rôles liés à son statut de dirigeant d'entreprise. Par exemple, il peut délibérément choisir de passer moins de temps dans l'entreprise, trouver de nouveaux centres d'intérêts ou simplement consacrer du temps à ce qui l'a toujours passionné
Validation	PT-DES-P1-VALID-P3	Durant le processus de désengagement, le prédecesseur recherche des conseils externes pouvant lui permettre de valider ou d'invalider sa décision de se retirer de même que la manière dont il le fait

<i>Durant la phase de désengagement : entrée de rôle</i>		
Annonce	PT-DES-ANNON	Annonces officielles de la décision du désengagement du prédecesseur et de la mise en place officielle du successeur
Choc à l'entrée	PT-DES-P1-CHOC	Désillusion quant aux nouveaux rôles auxquels doit s'habituer le prédecesseur
Déclencheurs	PT-DES-DECLENCHEURS-P4	Événements significatifs pouvant être exprimés par les protagonistes permettant la mise en poste officielle du successeur à titre de dirigeant et par la même occasion la mise à la retraite du prédecesseur. Par exemple, il peut s'agir de problèmes de santé du prédecesseur ou de tout autre événement pouvant avoir eu un impact sur l'enclenchement du retrait officiel du prédecesseur à titre de dirigeant de l'entreprise
Détachement	PT-DES-P1-DETACH	Détachement, sentiment de ne plus être responsable de la bonne marche de l'entreprise, diminution du degré d'identification à l'entreprise, diminution du degré de correspondance du rôle à l'image de soi, diminution du degré de contrôle primaire et secondaire lié au rôle (pouvoir d'influence accordé par le rôle de dirigeant d'entreprise)
Liminalité	PT-DES-P1-LIMIN	Sentiment de vide. Absence d'identification à un rôle précis. Absence de balise, de reconnaissance des autres dans un rôle.
Reconnaissance	PT-DES-RECONNAIS	Reconnaissance ouverte de la place qu'occupe le successeur; reconnaissance d'un sentiment de bien-être dans les nouveaux rôles assumés par le prédecesseur à la phase de désengagement
Rites d'incorporation-prédecesseur	PT-DES-RITINCORPOR	Ensemble de gestes posés permettant au prédecesseur de s'approprier de nouveaux rôles (par exemple : rituels quotidiens permettant d'assimiler les nouveaux rôles)
Sanctions	PT-DES-SANCTION	Actes ou décisions par lesquels le prédecesseur rend irrévocable la mise en place du successeur et par le fait même sa propre retraite.
Validation	PT-DES-P1-VALID-P4	Recherche de conseils externes pour valider ou invalider ses doutes, ses craintes exprimés

ANNEXE L
L'ENTREPRISE AUGER

L'entreprise Auger

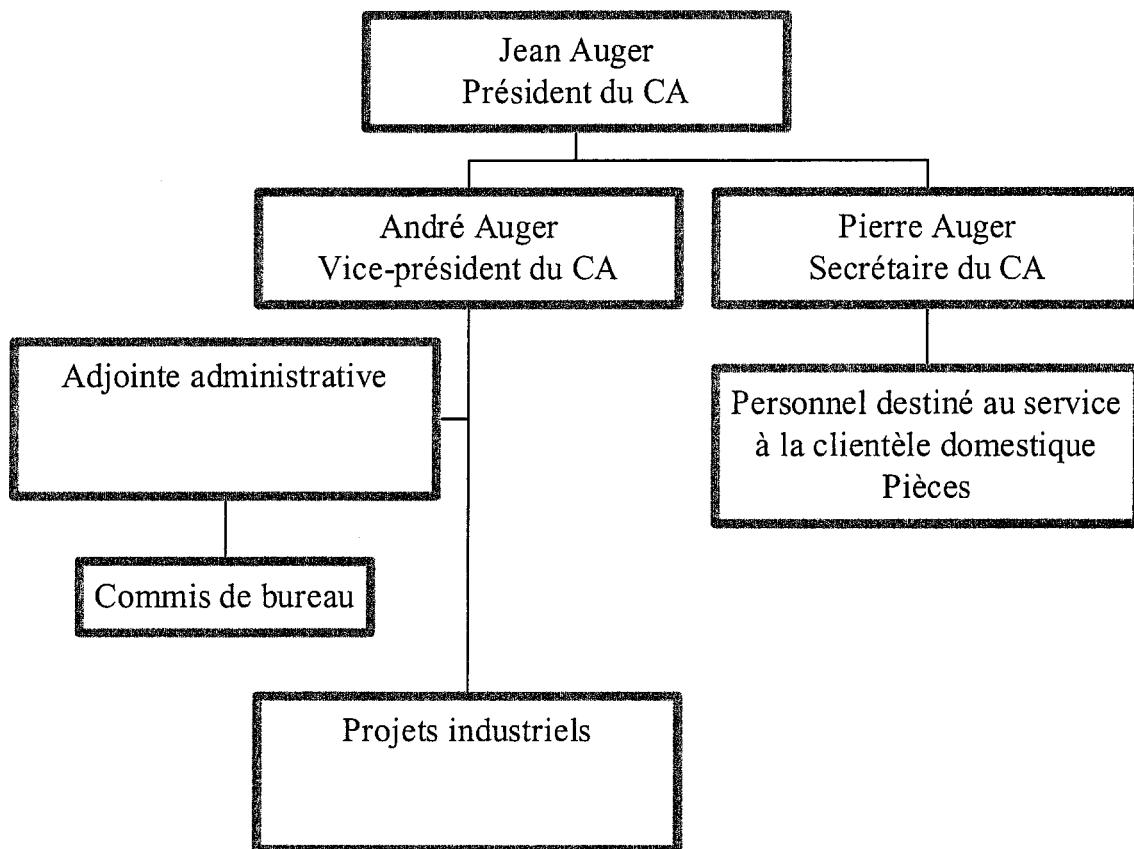
Description générale de l'entreprise et de son secteur d'activité

Nom de l'entreprise	L'entreprise Auger	
Région	Centre-du-Québec	
Secteur d'activité	Construction	
Produit(s) fabriqué(s)	Plomberie - chauffage - tuyauterie industrielle	
Date de fondation de l'entreprise	1969	
Nom du (des) fondateur(s)	Jean Auger	
Chiffre d'affaires annuel de l'entreprise	1 à 3 M\$	
Nombre d'employés	12 réguliers – 12 occasionnels : hommes de métiers 1 adjointe administrative à temps complet 1 commis comptable à temps partiel	
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	Jean Auger (P1)	Parts ce contrôle
	André Auger (S1)	50 %
	Pierre Auger (S2)	50 %

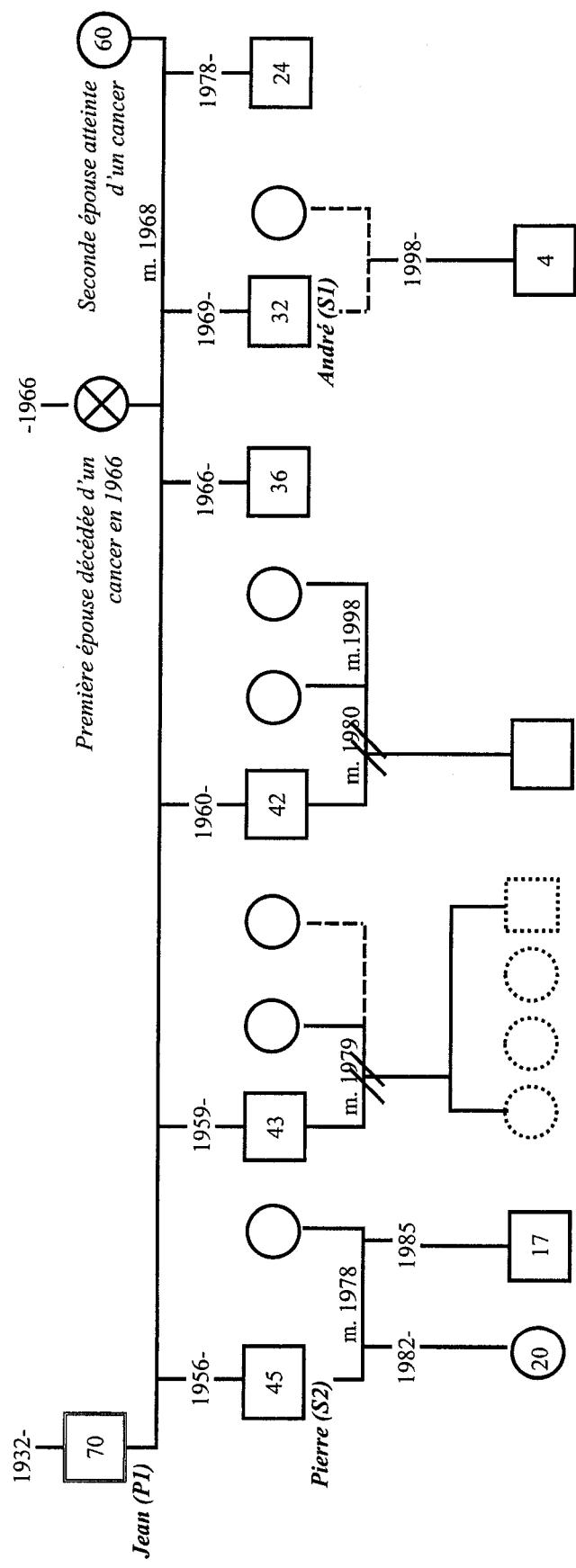
<i>Prédécesseur</i>	Retiré de la direction de l'entreprise	Oui	Non
	Activités depuis qu'il s'est retiré de la direction de l'entreprise qu'il a fondée	S'occupe de sa cabane à sucre, s'occupe de ses clients (amis) préférés. Peu d'activités sociales. Agit à titre de support technique dans l'entreprise maintenant transférée à ses deux fils. Va sur les chantiers, etc.	

Titres de postes officiels au moment de nos rencontres

<i>Nom</i>	<i>Titre de poste</i>	<i>Lien</i>
Jean Auger	Président du CA	Fondateur - père
André Auger	Vice-président	Fils
Pierre Auger	Secrétaire	Fils

L'entreprise Auger – Organigramme

*Génogramme de la famille Auger
Mai 2002*



Notes :

Tous les fils sauf le dernier ont été et sont encore impliqués de manière sporadique dans l'entreprise

Tous les fils sauf le dernier sont plombiers de métier. Le dernier est soudeur

S1 et S2 sont ceux qui s'entendent le mieux parmi les 6 frères

P1 a été en affaires avec deux de ses frères entre 1969 et 2000

L'entreprise a été fondée en 1964, deux ans avant le décès de la première conjointe de P1 et la naissance de son 4ème fils

Famille qui a l'habitude de vivre des conflits et de les gérer : tout se règle tout de suite

La première conjointe du 3ème fils de P1 occupe le poste d'adjointe administrative dans l'entreprise depuis 1978

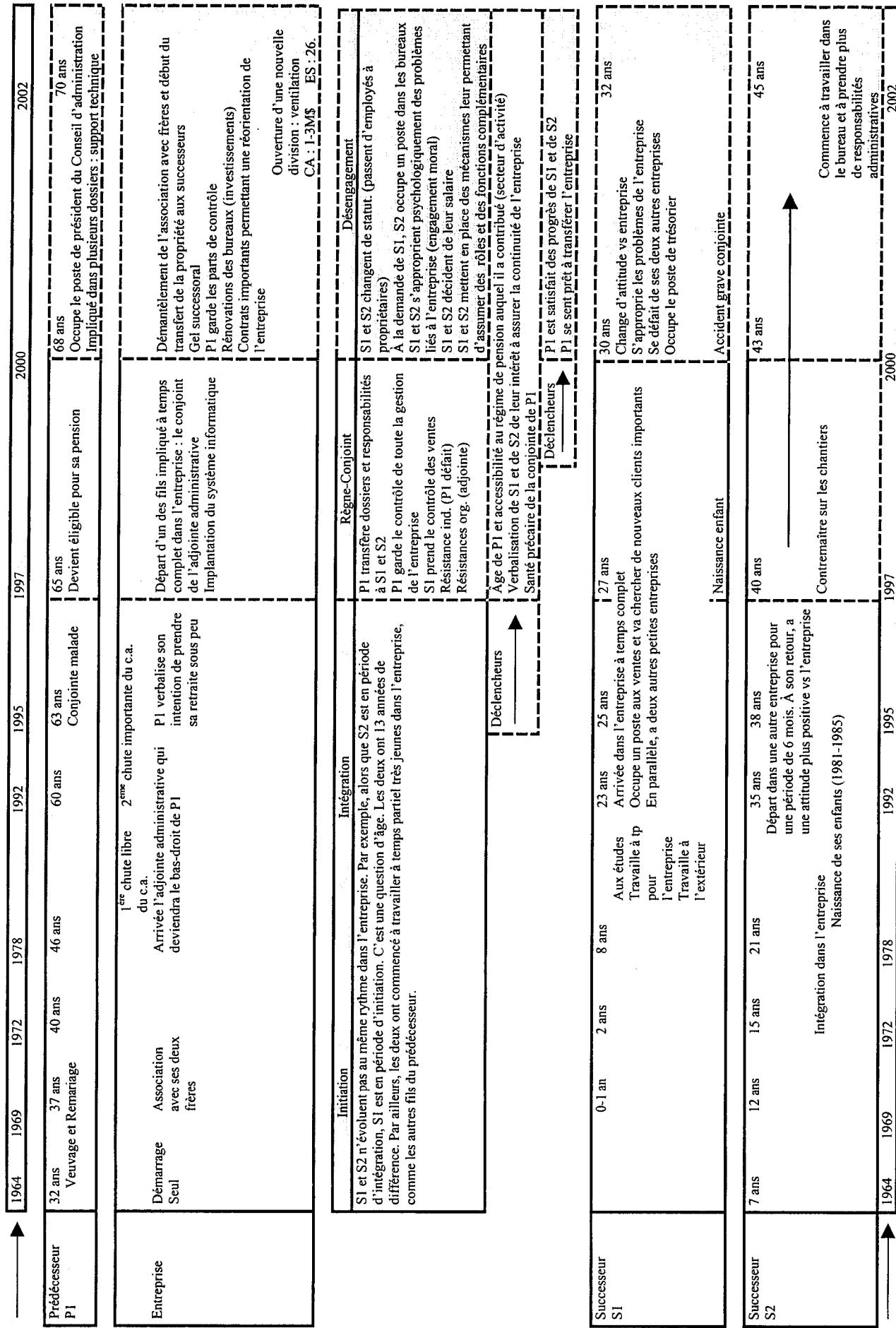
Le fils de S2 travaille à l'occasion dans l'entreprise

Nouveaux faits notés lors de la rencontre du 18 avril 2003 :

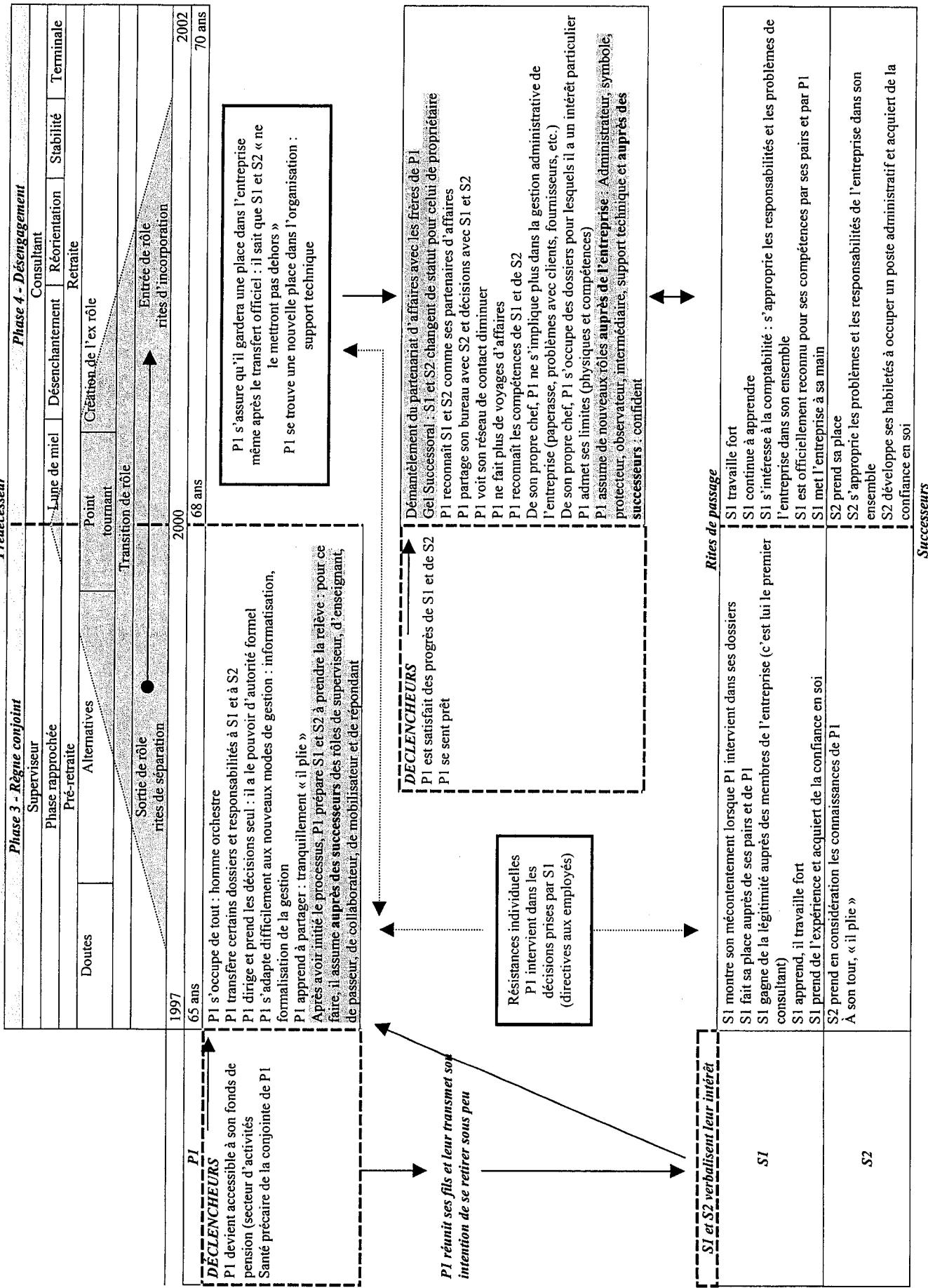
Le fils de S2 suit sa formation pour devenir plombier

La conjointe de S1 attend un deuxième enfant

Historique de l'entreprise Auger



Modèle intégré du processus de désengagement : Entreprise Auger



ANNEXE M
L'ENTREPRISE BERGERON

L'entreprise Bergeron

Description générale de l'entreprise et de son secteur d'activité

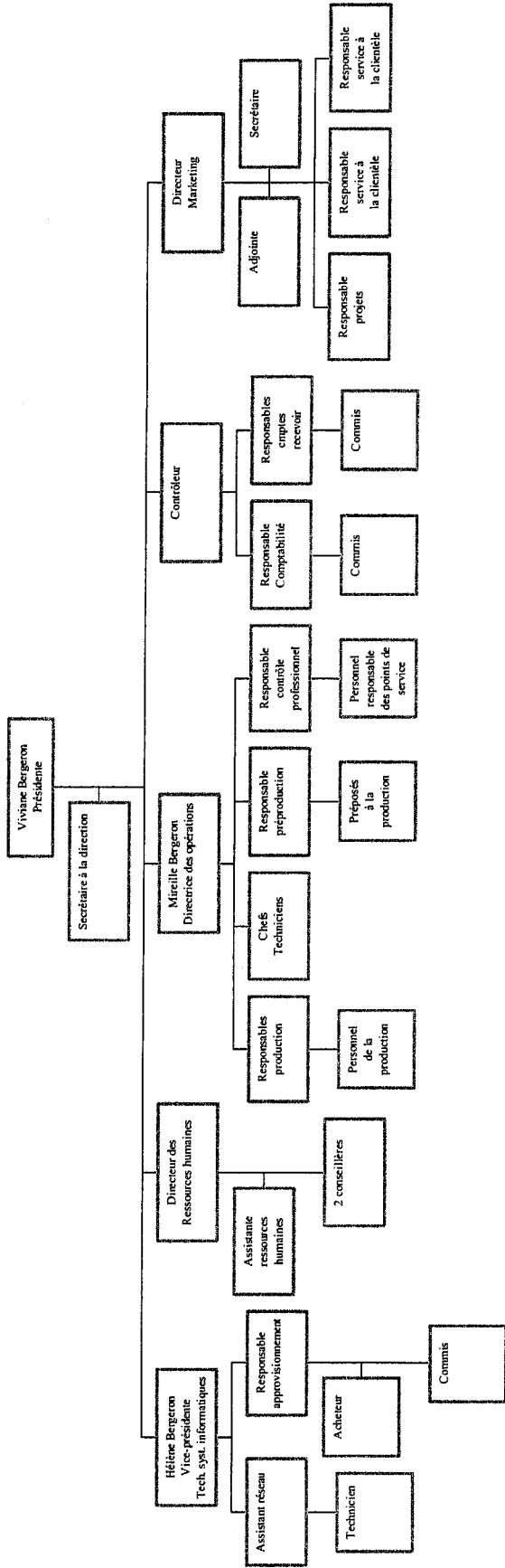
Nom de l'entreprise	Entreprise Bergeron	
Région	Rive Sud de Montréal	
Secteur d'activité	Services	
Date de fondation de l'entreprise	1952	
Nom du (des) fondateur(s)	Claude Bergeron	
Chiffre d'affaires annuel de l'entreprise	10 à 15 M\$	
Nombre d'employés	190	
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	Claude et Claire Bergeron Viviane Bergeron (S1) Hélène Bergeron (S3) Mireille Bergeron (S2)	Parts de contrôle 34% 33% 33%

<i>Prédécesseur</i>	Retiré de la direction de l'entreprise	Oui	Non
	Activités depuis qu'il s'est retiré de la direction de l'entreprise qu'il a fondée	Agit à titre de consultant dans l'entreprise transférée à ses trois filles depuis 1995 Va visiter la concurrence et donne son avis Activités de loisirs: golf, camping	

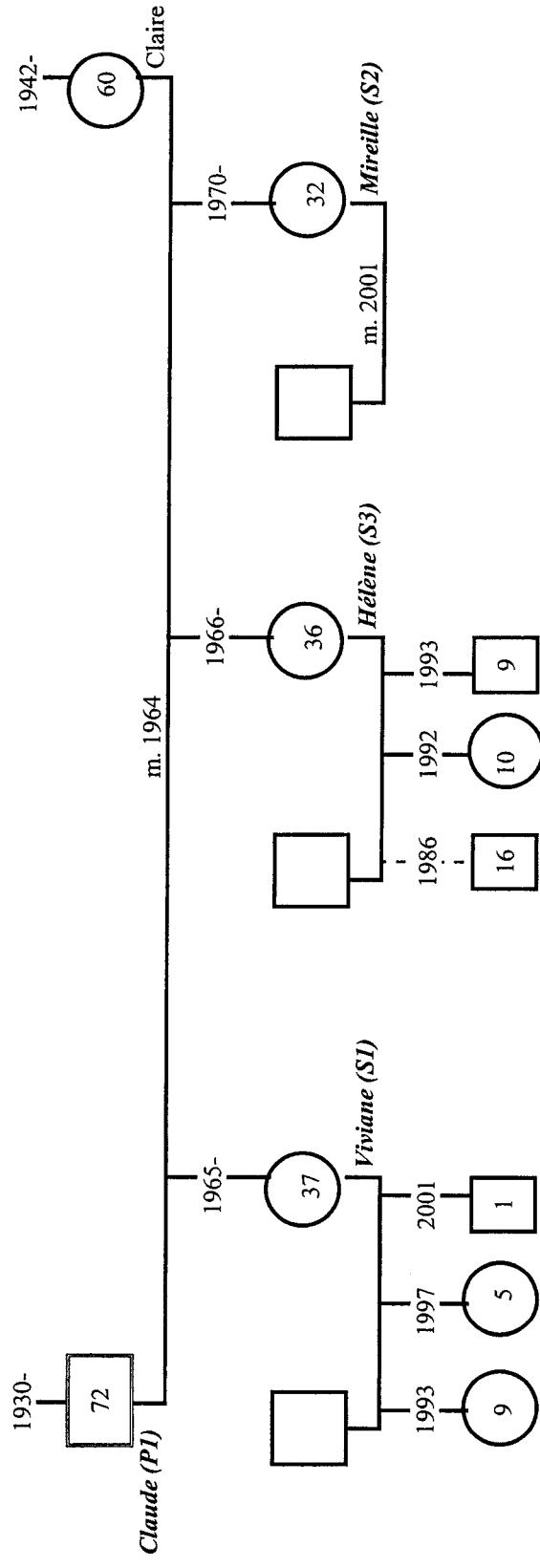
Titres de postes officiels au moment de nos rencontres

<i>Nom</i>	<i>Titre de poste</i>	<i>Lien</i>
Claude Bergeron	Président du CA	Père-fondateur
Claire Bergeron	Vice-Présidente du CA	Conjointe du fondateur
Viviane Bergeron	Présidente	Fille
Hélène Bergeron	Vice-présidente systèmes informatiques et approvisionnement	Fille
Mireille Bergeron	Directrice des opérations	Fille

L'entreprise Bergeron – Organigramme



*Portrait de famille
L'entreprise Bergeron
Juin 2002*



Notes :

L'entreprise a démarré bien avant le mariage de P1
S1, S2 et S3 ont grandi avec l'entreprise. L'entreprise faisait partie de la famille et la famille faisait partie de l'entreprise
S1 et P1 ont une relation de type fusionnelle

S1 et S3 ont une relation plutôt difficile

P1 et S3 ont une relation plutôt difficile

S1 et S2 s'entendent très bien

P1 et S2 ont une très bonne relation

Le conjoint de S1 occupe un poste clé dans l'entreprise

La conjointe de P1 a toujours été impliquée dans l'entreprise

Famille très unie. Se voient très souvent

Personnage central dans la dynamique : la mère

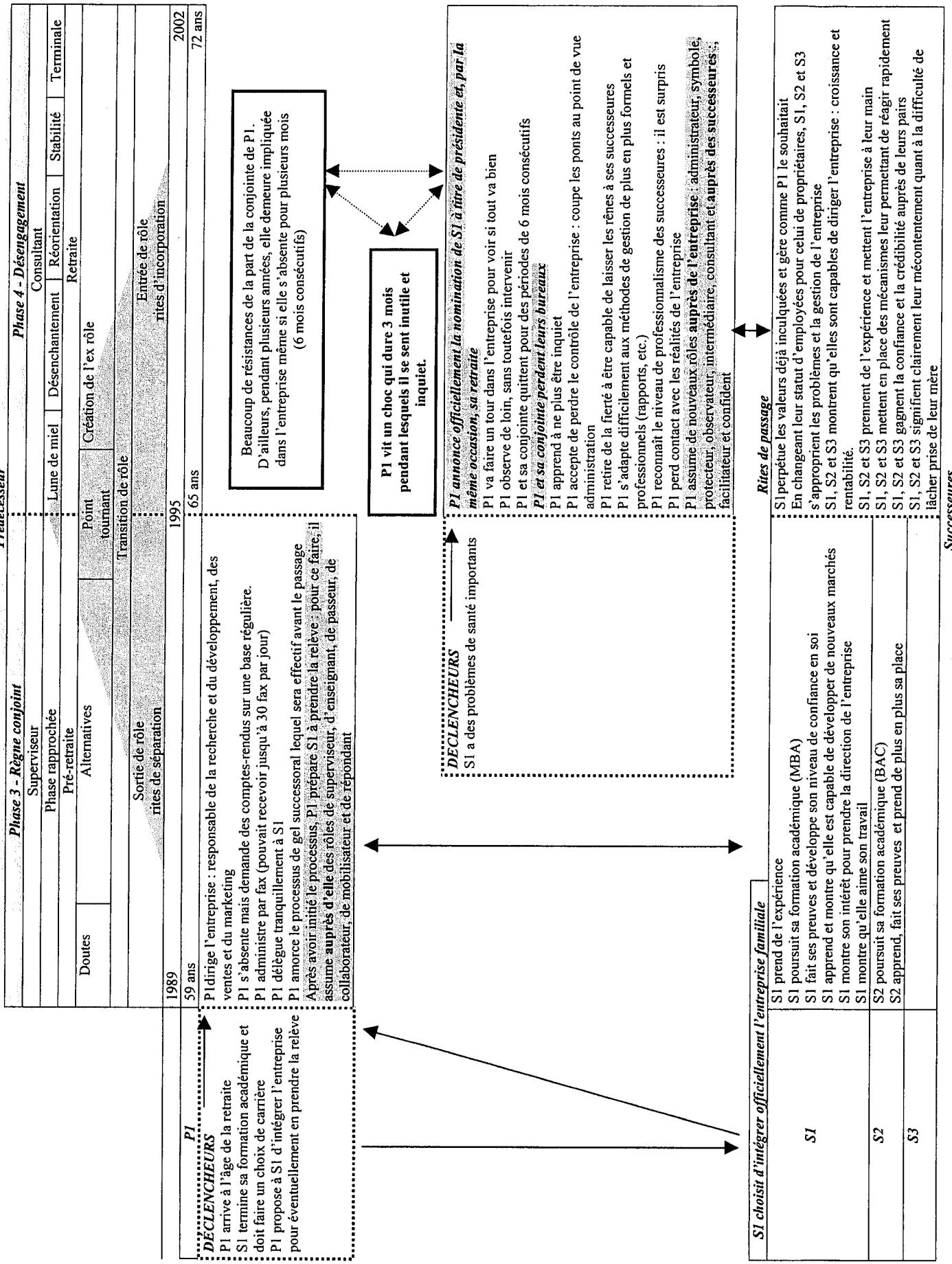
Lorsque le père et la mère étaient actifs dans l'entreprise : le père s'occupait des ventes et du mka + vision stratégique tandis que sa conjointe s'occupait de toute la gestion des services administratifs

Depuis que la successeure est en poste : son conjoint s'occupe des ventes et du mka tandis que la successeure s'occupe de l'administration + vision stratégique

L'entreprise Bergeron - Historique

	1952	1970	1985	1988	1989	1990	1992	1995	1999	2000	2002
P1 Prédécesseur	22 ans	40 ans	55 ans	58 ans	59 ans	60 ans	62 ans	65 ans	69 ans	70 ans	72 ans
						Quitte pour quelques mois			Quitte pour des périodes de 6 mois consécutifs		
						Problèmes de santé			Occupe le poste de président du conseil d'administration		
Entreprise	Démarrage				Déménagement	Gel succ.			Transfert des actions de l'entreprise aux successseures		
					Intégration de S1 à temps complet	Intégration de S2 à temps complet			Annonce officielle du transfert		
					80 es				Intégration de S3 à temps complet		
							Restructuration	Informatisation		CA: 15M\$	
								Embauche d'un comptable		ES: 190	
S1 Successseure	5 ans	20 ans	23 ans	24 ans	25 ans	MBA	27 ans	30 ans	34 ans	35 ans	37 ans
			Études aux États-Unis			1 ^{er} enfant		Occupe le poste de Présidente			
			Travaille à temps partiel					2 ^{ème} enfant			
					Travaille à temps complet dans l'entreprise			Conjoint de S1 intègre l'entreprise			
S2 Successseure	0-1 an	15 ans	18 ans	19 ans	20 ans	Fait un bac en administration	Travaille à temps complet dans l'entreprise	25 ans	29 ans	30 ans	32 ans
						Travaille à temps partiel dans l'entreprise					
S3 Successseure	4 ans	19 ans	22 ans	23 ans	24 ans	Occupe un poste d'ingénierie dans une autre entreprise		26 ans	29 ans	33 ans	36 ans
			Travaille à temps partiel						Travaille à temps complet dans l'entreprise		
									2 ^{ème} enfant		
									Vice-présidente de l'informatique et de l'approvisionnement		

Modèle intégré du processus de désengagement : Entreprise Bergeron



ANNEXE N
L'ENTREPRISE FOREST

L'entreprise Forest

Description générale de l'entreprise et de son secteur d'activité

Nom de l'entreprise	L'entreprise Forest	
Région	Cantons-de-L'Est	
Secteur d'activité	Manufacturier	
Date de fondation de l'entreprise	1964	
Nom du (des) fondateur(s)	Michel Forest	
Chiffre d'affaires annuel de l'entreprise	18M\$	
Nombre d'employés	125	
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	Michel Forest	Parts de contrôle
	Luc Forest	54 %
	Josée Forest	19 %
	Frédéric Forest	27 %

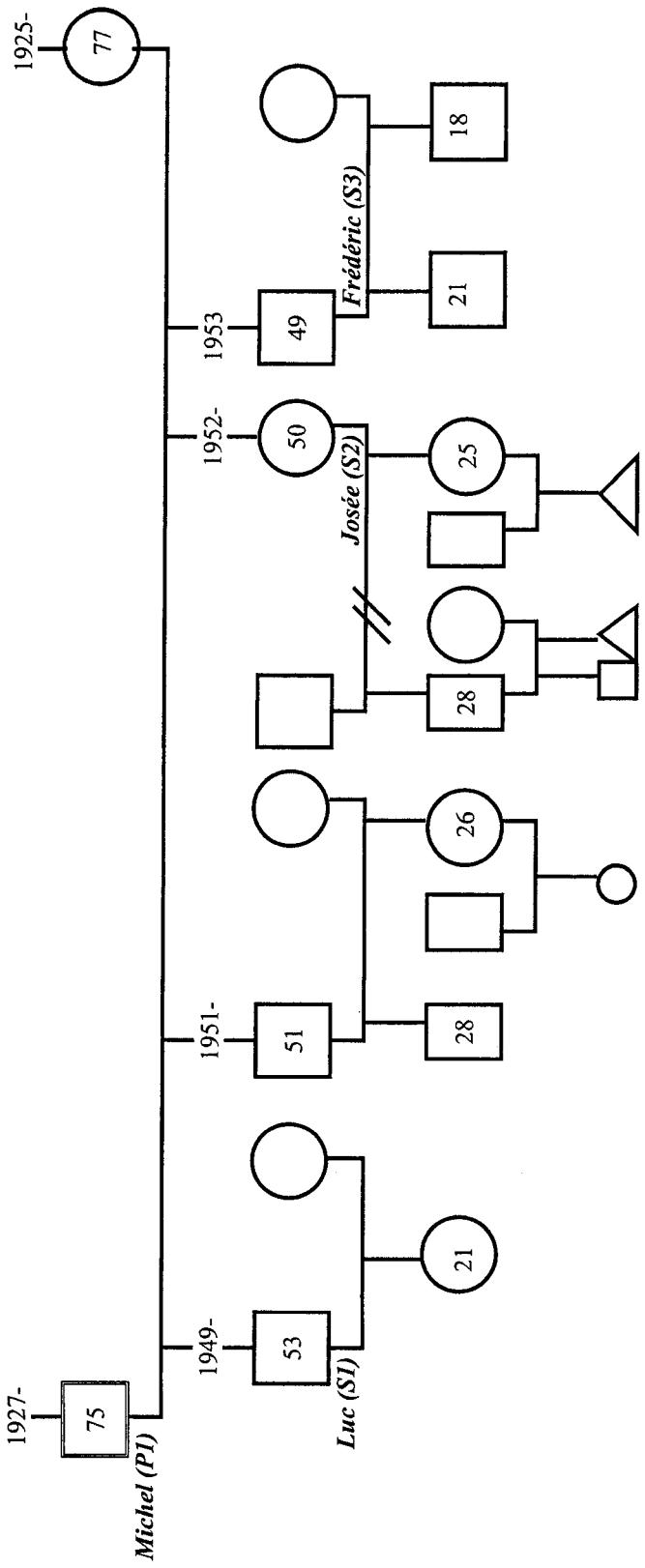
<i>Fondateur</i>	Retiré de la direction de l'entreprise	Oui	Non
	Activités depuis qu'il s'est retiré de la direction de l'entreprise qu'il a fondée	Agit à titre de <i>support technique</i> depuis qu'il a officiellement transféré l'entreprise à ses trois enfants en 1997 Occupe ses temps libres à ses activités de loisirs (cuisine, jardinage, etc.)	

Titres de postes officiels au moment de nos rencontres

<i>Nom</i>	<i>Titre de poste</i>	<i>Lien</i>
Michel Forest	Président du CA	Fondateur, père
Luc Forest	Président directeur général	Fils
Josée Forest	Trésorière et directrice des finances	Fille
Frédéric Forest	Directeur des Ventes - Québec	Fils

Note importante : dans le cas de cette entreprise, bien que nous en ayons fait la demande à quelques reprises, ne l'ayant pas reçu, il nous est impossible de présenter l'organigramme.

Génogramme de la famille Forest
Septembre 2002



Notes:

Le père de P1 a toujours eu son propre commerce P1 est le 5^{ème} garçon d'un famille de 11 enfants

PI a démarré son entreprise en 1964 alors que to

La conjointe de P1 a toujours travaillé dans l'entreprise familiale

Les enfants ont toujours travaillé dans l'entreprise familiale

Seul S1 a travaillé ailleurs que dans l'entreprise familiale

Appartenant à une famille de 8 enfants la coïdone de P1 n'a pratiquem

S1, S2 et S3 ne sont pas les mêmes que ceux de la 2ème filière de D1.

31, 32 et 33 ne partagent pas les mêmes Valeurs que le Z

Le 2 - His (celui qui ne travaille plus dans l'entreprise familiale)

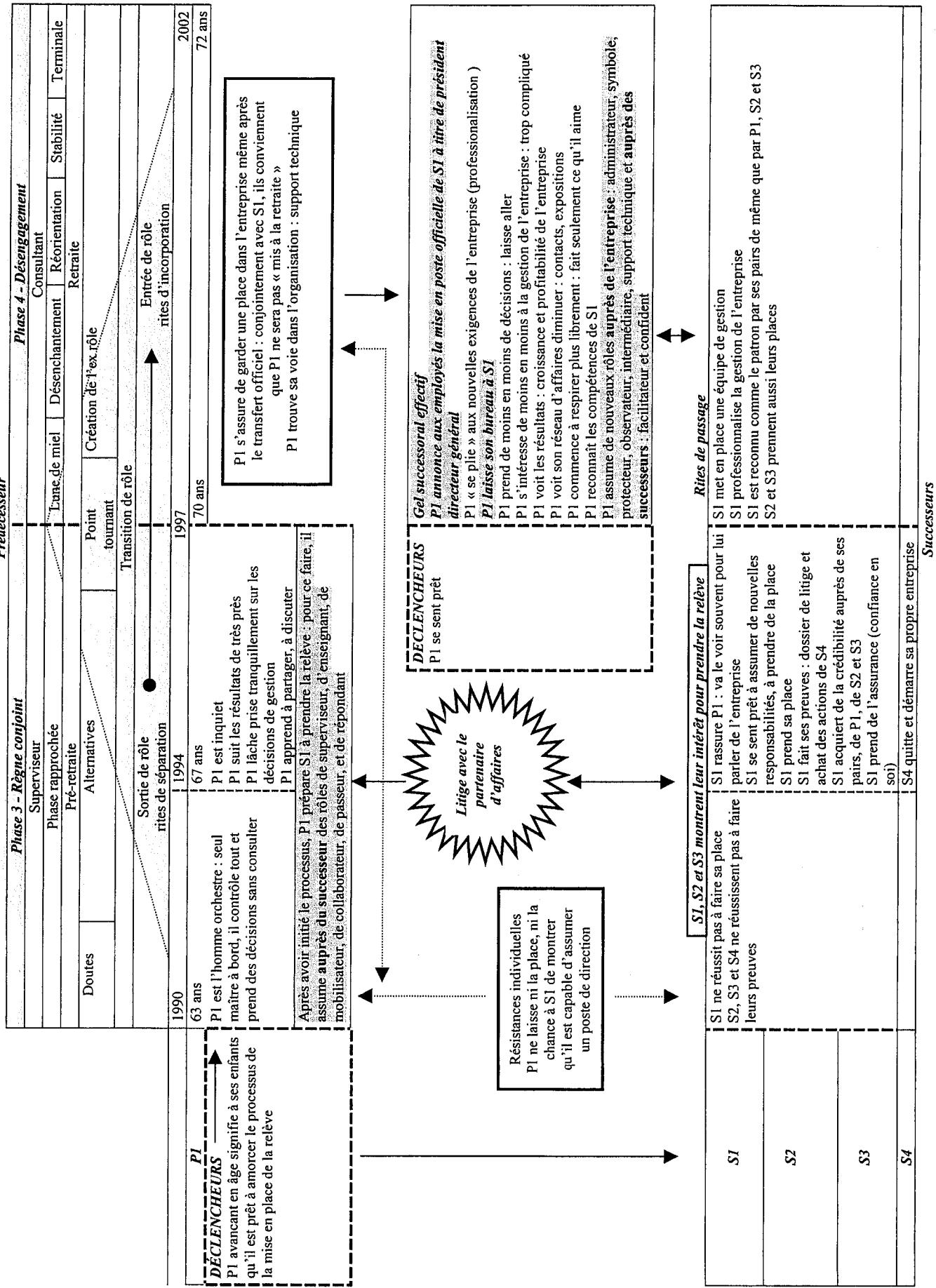
Le conjoint de S2 a déjà travaillé dans l'entreprise

La fille de S1 et les fils de S3 ont déjà travaillé dans l'en-

Historique de l'entreprise Forest

		1964	1974	1986	1990	1992	1994	1996	1997	1999	2002
Predécesseur S1	38 ans	48 ans	59 ans	63 ans	65 ans	67 ans	70 ans	75 ans	70 ans	75 ans	
Entreprise	Démarrage	Croissance Enfants ont quelques actions	Chute libre du c.a. Investisseurs étrangers : 50% Incendie majeur Arrêt p. ass. Eaux	Nouveau partenaire d'affaires qui détiendra 49% des actions	Rachat des actions de S4 par S1	Veut se retirer du pouvoir mais rester actif. Se trouve une nouvelle place	Occupe le poste de Président du Conseil d'administration Voit à la Recherche et au développement : support technique				
		2 es	74 es 35 es	8M\$	9-10M\$ - 100 es	Chute du c.a.. Nouveau partenaire d'affaires qui détiendra 49% des actions	Gel successoral effectif aux trois successeurs impliqués dans l'entreprise ISO; Kaisen; Qualimètre Plan stratégique Mise en place d'un comité de gestion CA : membre extérieur	80% du c.a. se fait en exportations			
Initiation											
	Intégration										
Tous les successeurs travaillent dans l'entreprise durant leurs congés scolaires et durant les vacances d'été. En fait, l'entreprise et la famille ne font qu'un. Il y a fusion complète des deux sous-systèmes. Tous les enfants y travailleront à temps complet à la fin de leurs études.	Résistances ind. (P1 ne lâche pas prise) P1 ne croit pas que S1 soit prêt à prendre la relève. Ne sent pas l'intérêt non plus de la part de S1 S1 ne réussit pas à faire ses preuves ni à démontrer l'intérêt à prendre la relève S1 décroche et consent ses énergies ailleurs (formation professionnelle) Conflits S1 et S4.	Résistances ind. (P1 ne lâche pas prise) P1 ne croit pas que S1 soit prêt à prendre la relève. Ne sent pas l'intérêt non plus de la part de S1 S1 ne réussit pas à faire ses preuves ni à démontrer l'intérêt à prendre la relève S1 décroche et consent ses énergies ailleurs (formation professionnelle)	S1 achète les actions de S4 S1 et P1 ne font plus qu'un (sont toujours ensemble) Procédures enclenchées pour gel successoral	Problèmes litigieux importants avec le partenaire d'affaires P1 sent une fatigue physique et psychologique intense S1, S2, S3 prennent conscience de leur intérêt à prendre la relève et le montrent à P1 S1 prend des risques financiers pour investir dans l'entreprise familiale Déclencheurs	Problèmes litigieux importants avec le partenaire d'affaires P1 sent une fatigue physique et psychologique intense S1, S2, S3 prennent conscience de leur intérêt à prendre la relève et le montrent à P1 S1 prend des risques financiers pour investir dans l'entreprise familiale Déclencheurs	Règne-Conjoint Prise 1	Règne-Conjoint Prise 2	Désengagement	Annonce officielle du transfert S1 occupe le bureau de P1 P1 relocalise son bureau en arrière dans la section R&D S1 est reconnu comme celui qui dirige par ses pairs de même que par P1, S2 et S3		
	Déclencheurs										
Successeur S1	15 ans	25 ans	37 ans	41 ans	43 ans	45 ans	48 ans	53 ans			
		Études universitaires/Stages dans l'entreprise	Intégration à temps complet dans l'entreprise	Nommé VP et est destiné à prendre la relève	Arrivée à titre de successeur officiel En achetant les parts de S4, devient actionnaire majoritaire (54 %)						
				Burnout S'investit en R&D seulement Retour aux études							
Successeur S2	12 ans	22 ans	34 ans	38 ans	40 ans	42 ans	45 ans	50 ans			
		Intègre l'entreprise à temps complet Naissances de ses deux enfants									
Successeur S3	11 ans	21 ans	33 ans	37 ans	39 ans	41 ans	44 ans	49 ans			
		Intègre l'entreprise à temps complet Naissances de ses deux enfants									
Successeur S4	13 ans	24 ans	35 ans	39 ans	41 ans	43 ans	46 ans	51 ans			
		Intègre l'entreprise à temps complet Naissances de ses deux enfants									
	1964	1974	1986	1990	1992	1994	1997	2002			

Modèle intégré du processus de désengagement : Entreprise Forest



ANNEXE O
L'ENTREPRISE MERCIER

L'entreprise Mercier

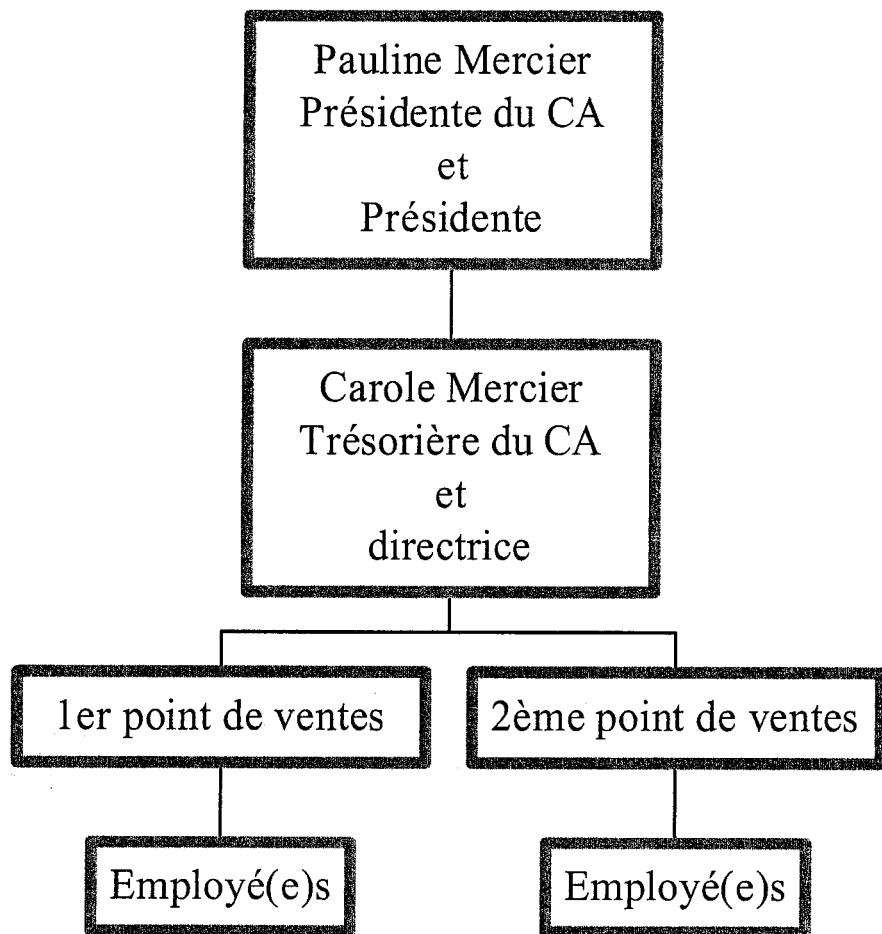
Description générale de l'entreprise et de son secteur d'activité

Nom de l'entreprise	L'entreprise Mercier	
Région	Mauricie	
Secteur d'activité	Détail	
Date de fondation de l'entreprise	1989	
Nom du (des) fondateur(s)	Pauline Mercier	
Chiffre d'affaires actuel de l'entreprise	2,5 M\$	
Nombre d'employés	30 employés	
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	Pauline Mercier	51 %
	Carole Mercier	49 %

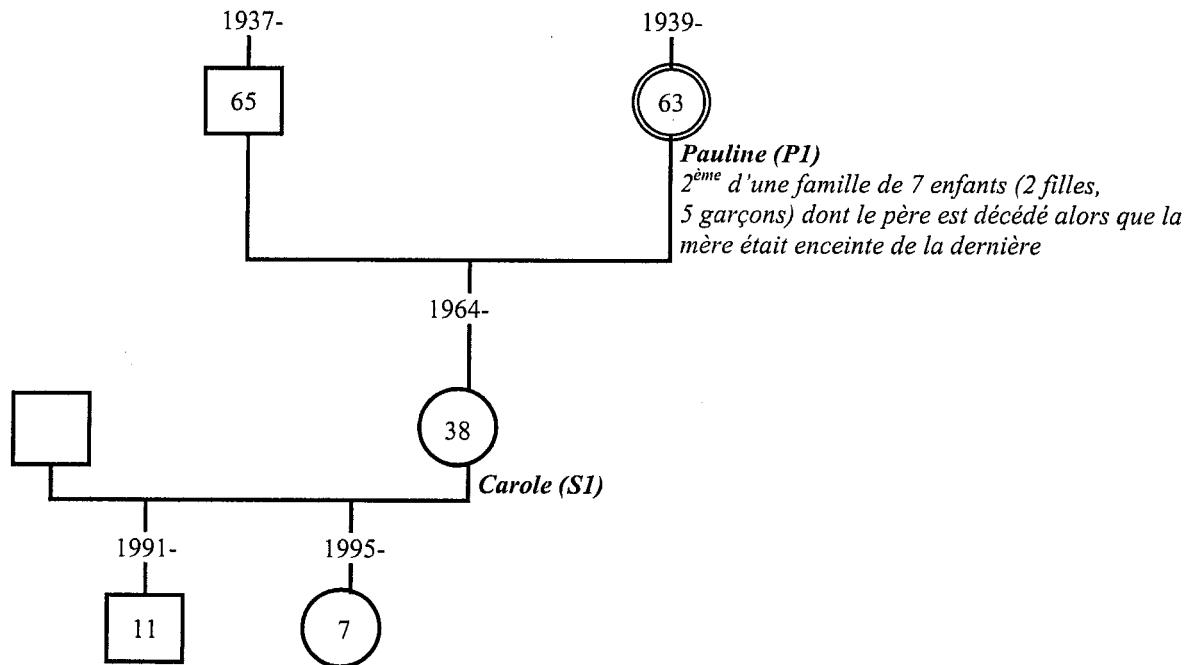
<i>Fondatrice</i>	Retirée des activités liées à la direction de l'entreprise	Oui	Non
	Activités depuis qu'il s'est retiré de la direction de l'entreprise qu'il a fondée	Agit à titre de <i>support technique</i> depuis qu'elle a officiellement remis la direction de son entreprise entre les mains de sa successeure en 1998 Activités de loisirs : golf, vélo, camping, pêche, chasse, lecture, patin, voyages, etc.	

Titres de postes officiels au moment de nos rencontres

<i>Nom</i>	<i>Titre de poste</i>	<i>Lien</i>
Pauline Mercier	Présidente du CA et présidente	Fondatrice, mère
Carole Mercier	Trésorière du CA et directrice	Fille

L'entreprise Mercier – Organigramme

*Génogramme de la famille Mercier
Octobre 2002*



Notes :

L'entreprise a été fondée alors que S1 n'avait pas encore un an

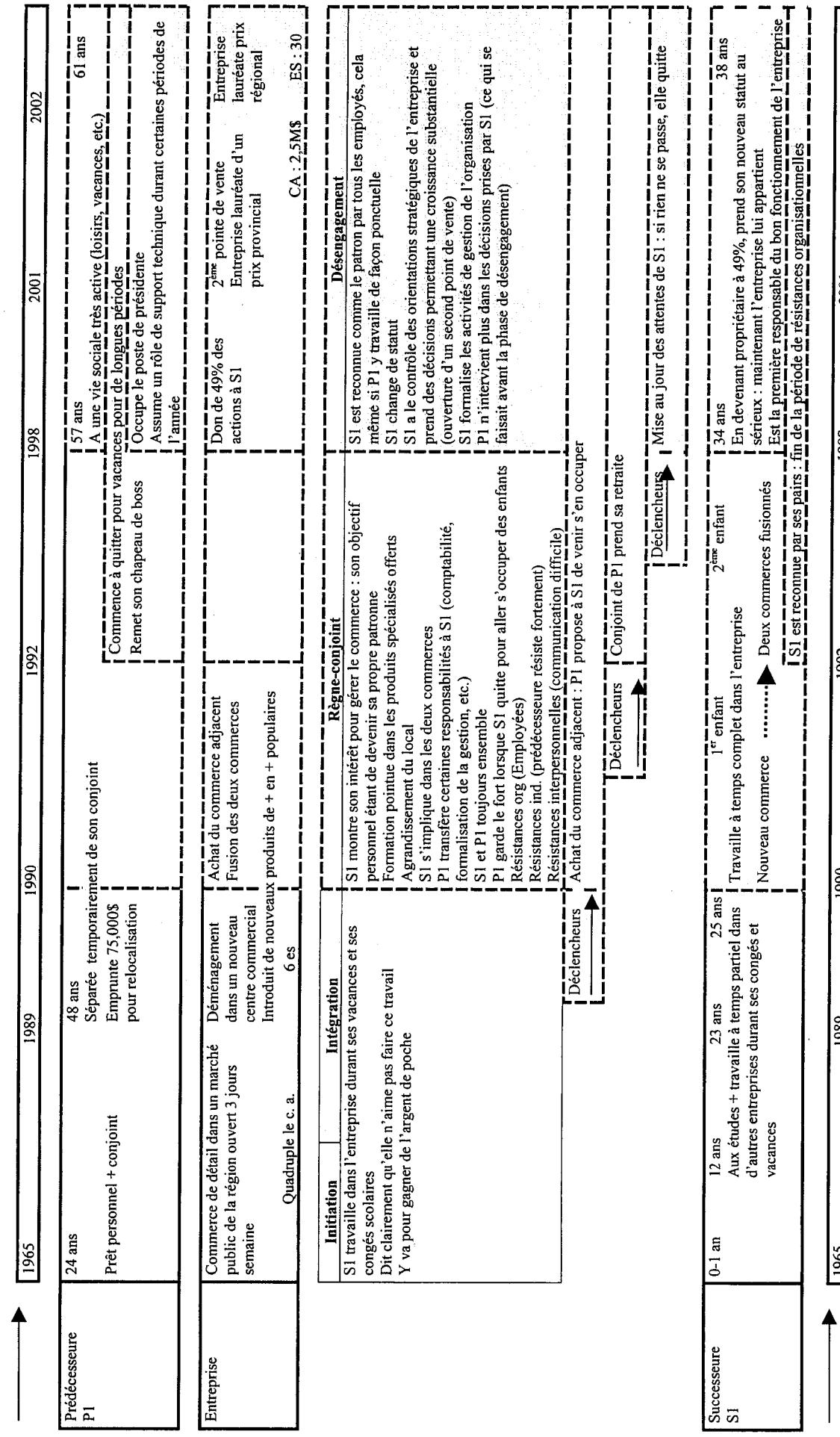
S1 a intégré l'entreprise familiale en 1990, un an avant la naissance de son premier enfant

Le conjoint de P1, un comptable de formation, a toujours été impliqué dans l'entreprise sauf durant la période où ils ont été séparés : entre 1989 et 1995

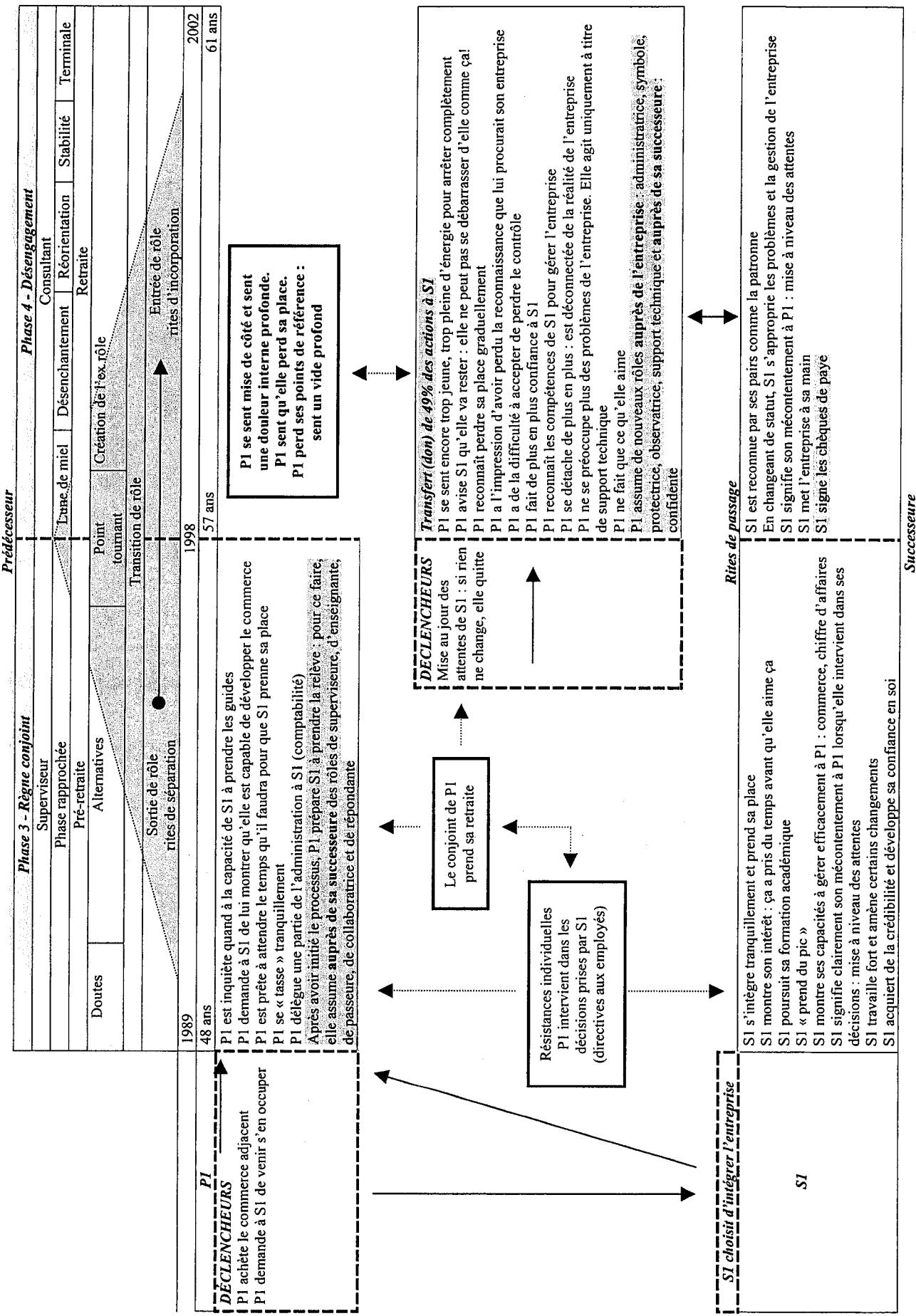
Le conjoint de S1, un comptable de formation, est impliqué dans l'entreprise

P1 a des relations difficiles avec son gendre, le conjoint de S1

Historique de l'entreprise Mercier



Modèle intégré du processus de désengagement : Entreprise Mercier



ANNEXE P
L'ENTREPRISE SAUVÉ

L'entreprise Sauvé

Description générale de l'entreprise et de son secteur d'activité

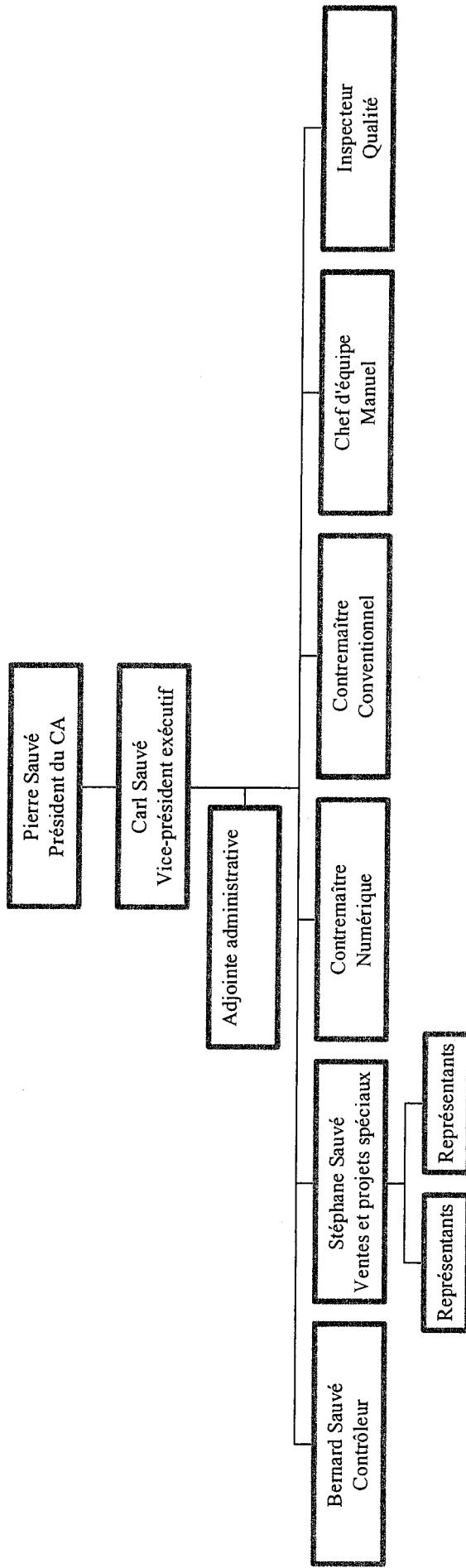
Nom de l'entreprise	L'entreprise Sauvé	
Région	Mauricie	
Secteur d'activité	Manufacturier	
Date de fondation de l'entreprise	1987	
Nom du (des) fondateur(s)	Pierre Sauvé (85%) et autre associé	
Chiffre d'affaires actuel de l'entreprise	3,5 M\$	
Nombre d'employés	27 réguliers, 1 temps partiel	
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	Pierre Sauvé	Parts de contrôle
	Carl Sauvé (S1)	33,3 %
	Bernard Sauvé (S2)	33,3 %
	Stéphane Sauvé (S3)	33,3 %

<i>Fondateur</i>	Retiré des affaires liées à la direction de l'entreprise	Oui	Non
	Activités depuis qu'il s'est retiré de la direction de l'entreprise qu'il a fondée	Agit à titre de <i>consultant</i> dans l'entreprise depuis qu'elle a été officiellement transférée à ses fils en 2000 Activités de loisirs : théâtre, musées; généalogie, histoire, lecture, etc.	

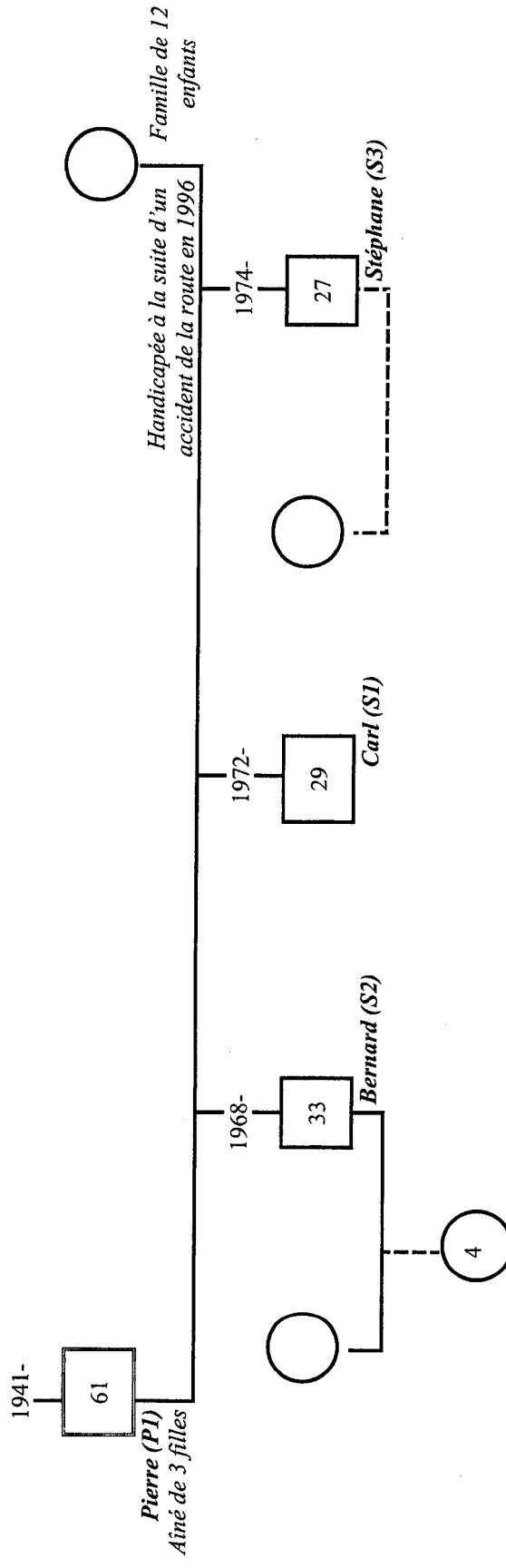
Titres de postes officiels au moment de nos rencontres

<i>Nom</i>	<i>Titre de poste</i>	<i>Lien</i>
Pierre Sauvé	Président du CA et Président	Fondateur, père
Carl Sauvé	Vice-Président Exécutif	Fils
Bernard Sauvé	Contrôleur	Fils
Stéphane Sauvé	Directeur des ventes	Fils

L'entreprise Sauvé – Organigramme



*Génogramme de la famille Sauvé
Janvier 2002*



Notes :

Le grand-père de P1 a eu un commerce

Le père de P1 a eu un commerce

Le père de P1 s'est marié lorsqu'il avait 36 ans

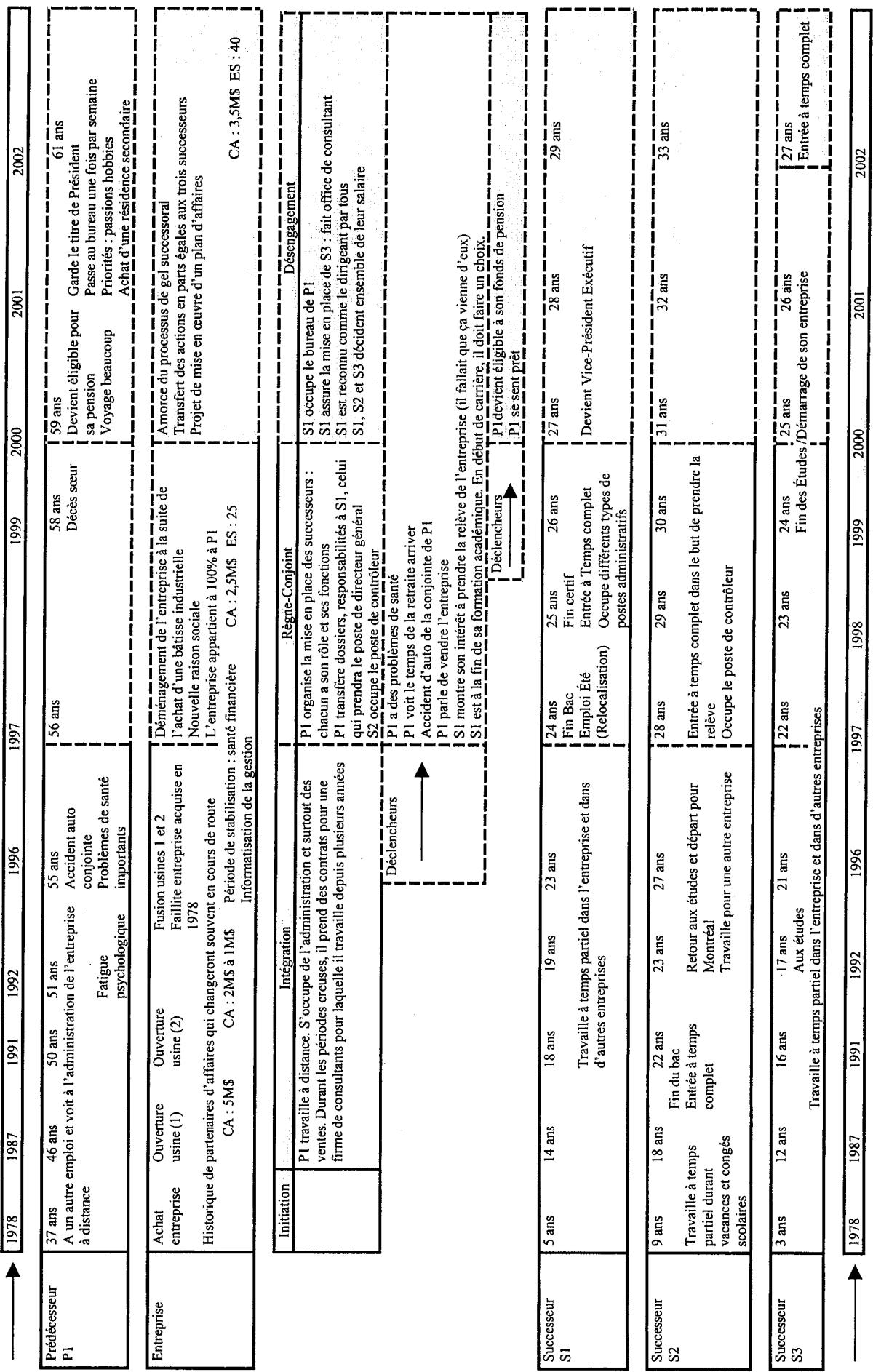
La conjointe de P1 a été impliquée dans l'entreprise pendant quelques années dans un projet d'informatisation

S1, S2 et S3 ont de bonnes relations

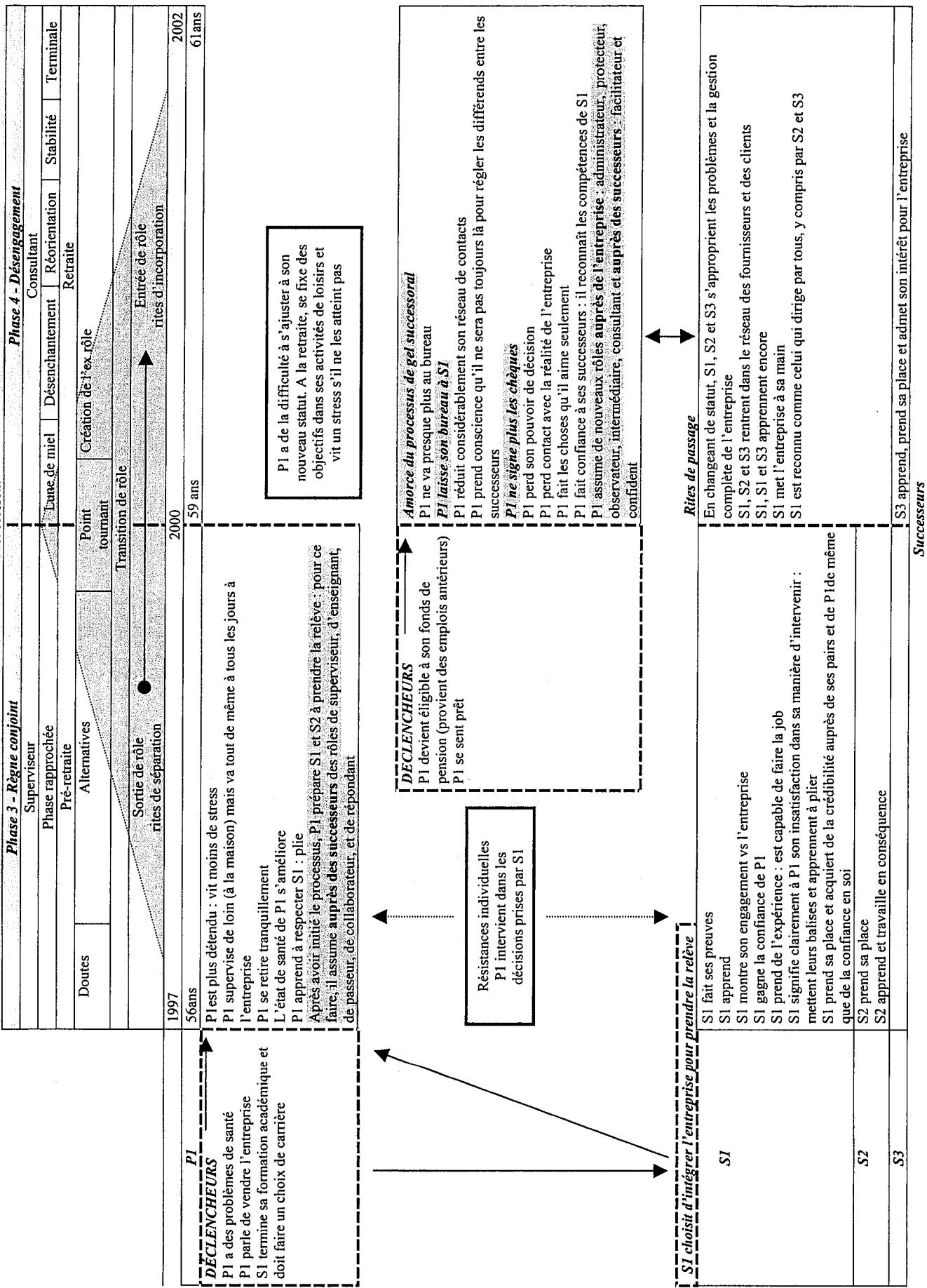
S1 a toujours été reconnu comme le « leader » du groupe d'enfants

S3 a parallèlement sa propre entreprise avec sa conjointe

Historique de l'entreprise Sauvé



*Modèle intégré du processus de désengagement : Entreprise Sauvé
Prédecesseur*



ANNEXE Q

LA DESCRIPTION DES RÔLES ET DES FONCTIONS

ASSUMÉS PAR LES PRÉDÉCESSEURS

AUPRÈS DE LEURS SUCCESEURS

DURANT LA PHASE DU RÈGNE-CONJOINT

Description des rôles et des fonctions des prédecesseurs auprès des successeurs durant la phase du règne-conjoint du processus de la succession

	Cas 1 Auger	Cas 2 Bergeron	Cas 3 Forest	Cas 4 Mercier	Cas 5 Sauvé
Initiateur	Réunit officiellement tous ses enfants pour leur signifier son intérêt à transmettre l'entreprise à au moins un d'entre eux et leur en parle à plusieurs reprises par la suite	Se déplace pour demander officiellement à la successeure (S1) de prendre la relève après sa formation académique A plusieurs reprises, ouvre des portes aux deux autres successeurs en leur disant qu'il y a toujours une place pour elles dans l'entreprise	A plusieurs reprises, informe les successeurs (tous) de son intention de se retirer de la gestion de l'entreprise Parle de la relève à ses enfants	Dit publiquement qu'elle rêve de voir sa fille prendre la relève de l'entreprise Sans vouloir forcer la main, demande officiellement à sa successeure de venir l'aider dans l'entreprise	À plusieurs reprises, demande à ses successeurs (tous) leur intérêt pour prendre la relève. Se déplace pour demander à un de ses successeurs (S2) de intégrer l'entreprise dans le but d'assurer la relève
Superviseur	Donne des consignes précises aux successeurs (tous) et s'enquiert des résultats par la suite Déliegue certains dossiers aux successeurs (tous) Est celui qui prend les décisions finales dans les dossiers pilotes par les successeurs (tous)	Donne des directives précises à la successeure (S1) et s'enquiert des résultats par la suite Durant ses absences, reçoit plusieurs rapports l'informant de la bonne marche de l'entreprise sur une base quotidienne Est celui qui prend les décisions finales	Délègue des dossiers et suit de très près les résultats Est celui qui prend les décisions finales Détient le pouvoir d'autorité	Délègue certaines responsabilités à la successeure Est celle qui prend les décisions finales Détient le pouvoir d'autorité	Délègue certains dossier et certaines responsabilités aux successeurs (S1, S2) Donne des directives et fait le suivi Vérifie de très près tout ce qui concerne les fluctuations monétaires Pose beaucoup de questions sur les rapports fournis Est celui qui prend les décisions finales
Enseignant	Montre comment vendre, comment négocier et présenter des dossiers aux clients Prend le temps de vérifier le travail des successeurs et de donner une rétroaction sur les correctifs devant être apportés Évalue la courbe d'apprentissage des successeurs Interagit avec les clients devant les successeurs	Montre à S1 comment interagir, négocier et présenter des dossiers aux clients et tous les intervenants des environnements extérieurs Montre comment gérer, comment agrer avec les employés, comment déléguer Évalue la courbe d'apprentissage de sa successeure (S1)	Montre à ses successeurs (S1; S3) comment souder, comment travailler manuellement Montre à S1 comment trouver de nouvelles idées, comment innover Montre à tous les successeurs en poste comment régler les problèmes survenant à tous les jours	Montre à la successeure comment faire l'entretien des équipements Évalue la courbe d'apprentissage de la successeure	Montre à ses successeurs (tous) comment pilotaire certains dossier, comment travailler avec les fournisseurs, les clients Vérifie et évalue le travail fait par les deux successeurs (S1 et S2), en place Évalue la courbe d'apprentissage des successeurs (tous)
Répondant	Laisse les successeurs prendre des décisions en acceptant les risques financiers y étant liés sous prétexte qu'ils doivent apprendre en faisant des erreurs	Laisse les successeurs (tous) prendre des décisions en acceptant les risques financiers y étant liés sous prétexte qu'ils doivent apprendre en faisant des erreurs	Laisse la successeure prendre des décisions en acceptant les risques financiers y étant liés sous prétexte qu'elle doit apprendre en faisant des erreurs	Laisse la successeure prendre des décisions en acceptant les risques financiers y étant liés sous prétexte que ce sera sa fille qui la remplacera un jour	Laisse les successeurs (tous) prendre des décisions en acceptant les risques financiers y étant liés sous prétexte qu'ils doivent apprendre en faisant des erreurs
Passeur	Envvoie les successeurs voir les fournisseurs et négocier avec les nouveaux clients Dirige les clients et les fournisseurs ayant des problèmes vers le successeur (S1)	S'assure que la successeure (S1) rencontre tous les clients Amène la successeure (S1) avec lui dans tous ses déplacements et réunions d'affaires Avant l'arrivée de la successeure (S1), informe certains employés de ce qui s'en vient Annonce officiellement son retrait de même que la nomination de la successeure (S1) au poste de présidente	Amène le successeur (S1) rencontrer les nouveaux clients, faire les nouveaux contacts Amène le successeur (S1) dans les expositions du successeur (S1) au poste de pdg Dirige les employés ayant des problèmes vers le successeur (S1)	Fait comprendre à ses employés que ce sera sa fille qui la remplacera un jour S'assure que sa successeure se fait accepter des employés Face aux employés, protège et défend sa successeure Dirige les fournisseurs vers la successeure	Informé certains employés de l'arrivée officielle des successeurs (tous) Organise la mise en place officielle des successeurs (tous) Amène le successeur (S1) rencontrer les clients et le présente comme celui qui prendra sa place Fournit les ressources nécessaires (considérables) S'assure que les successeurs (tous) gagnent le respect des autres
Mobilisateur	Encourage les successeurs tout au long de leur apprentissage Renforce les décisions et les comportements des successeurs	Fait ouvertement confiance à la successeure (S1) Fait en sorte que la successeure se sente à sa place et en confiance dans ses nouvelles fonctions	Fait ouvertement confiance à ses successeurs (tous) et leur fait savoir	Fait ouvertement confiance à ses successeurs (tous)	Collabore avec le successeur (S1) dans plusieurs dossier de recherche et développement et dans plusieurs projets d'expansion Chacun apprend de l'autre Considère être sur le même pied d'égalité que son successeur
Collaborateur	Discussions fréquentes avec les successeurs lors de la prise de décision : cherche le consensus Considère ses successeurs comme ses égaux	Naturellement, rencontre la successeure (S1) et partage l'information quant à l'évolution de tous les dossiers de l'entreprise Considère la successeure (S1) comme une collègue de travail. Les deux sont sur le même pied d'égalité	Collabore avec la successeure (S1) dans plusieurs dossier de recherche et développement Chacun apprend de l'autre Considère être sur le même pied d'égalité que son successeur	Collabore avec le successeur (S1) Les deux sont sur un même pied d'égalité Les deux sont reconnus comme ayant les pouvoirs d'autorité	Collabore avec le successeur (S1) Les deux sont sur un même pied d'égalité Les deux prennent les décisions ensemble

ANNEXE R

LA DESCRIPTION DES RÔLES ET DES FONCTIONS

ASSUMÉS PAR LES PRÉDÉCESSEURS

DURANT LA PHASE DU DÉSENGAGEMENT

Description des rôles et des fonctions des prédecesseurs à la phase du désengagement du processus de la succession

	Cas 1 Auger	Cas 2 Bergeron	Cas 3 Forest	Cas 4 Mercier	Cas 5 Sauvé
Titre de poste	Président du CA	Président du CA	Président du CA	Présidente et Président du CA	Président et Président du CA
Actionnaire	Parts de contrôle	Parts de contrôle	Parts de contrôle	Actionnaire majoritaire	Parts de contrôle
Rôle	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administratrice	Administrateur
Assiste aux réunions du CA (souvent faites de manière informelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Assiste aux réunions du CA - S'assure du bon déroulement de la réunion - Donne son accord sur les idées émises 	<ul style="list-style-type: none"> - Assiste aux réunions du CA - Donne son avis sur les nouveaux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Assiste aux réunions du CA - Donne son avis sur les nouveaux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Assiste aux réunions du CA - S'implique dans quelques décisions stratégiques liées à l'entreprise: transfert d'actions aux employés clés 	<ul style="list-style-type: none"> - S'implique dans certaines décisions stratégiques de l'entreprise : transfert des actions . en processus de gel successoral au moment de la renontite
Reçoit les états financiers mensuels et pose des questions lorsque nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les états financiers mensuels et pose des questions lorsque nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les états financiers mensuels et émet des questions lorsque nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les états financiers mensuels et émet des commentaires à l'occasion - Signe les chèques, ce qui lui permet de voir les flux monétaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les états financiers mensuels - Demande, à l'occasion, des explications sur certaines dépenses - Regarde les résultats et émet des commentaires lorsque nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les états financiers mensuels - Reçoit les rapports des ventes - A l'occasion, demande une liste des comptes à recevoir - Contrôle les dépenses en demandant certains rapports de manière ponctuelle et demande des explications lorsque nécessaire
Reçoit les rapports concernant les flux monétaires (recevables; marge de crédit; capitalisations) et pose des questions lorsque nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les rapports concernant les flux monétaires (recevables; marge de crédit; capitalisations) et pose des questions lorsque nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervient dans des cas spécifiques (paiements de bonus) - Avec sa conjointe, regarde les résultats et donne des lignes de conduite à l'occasion 	<ul style="list-style-type: none"> - Signe les chèques conjointement avec un des deux successeurs - Surveille les roulements des inventaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Note : le conjoint de la prédecesseure participe à la préparation des états financiers de manière ponctuelle 	

	Cas 1 Aiger	Cas 2 Bergeron	Cas 3 Forest	Cas 4 Mercier	Cas 5 Sauvé
Symbolé	Autorité morale Reconnu comme le fondateur Est chez lui dans l'entreprise	Autorité morale Reconnu comme le fondateur Est chez lui dans l'entreprise. A titre de fondateur, tout lui est permis Dans les activités sociales faites pour les employés, prend la parole dans les occasions spéciales comme lors de la reconnaissance du nombre d'années de service d'un employé	Autorité morale Reconnu comme le fondateur Considéré comme l'âme de l'organisation Modèle pour tous les employés Est représenté parmi les 7 valeurs de l'entreprise Pour les employés, travailler avec lui est considéré comme un honneur.	Autorité morale Reconnue comme la fondatrice Est chez elle Assiste aux activités sociales organisées pour les employés À la demande de la successeure, va chercher les prix de reconnaissance et prend la parole	S'informe de loin et se tient prêt à intervenir le cas échéant
	Protecteur S'assure du rythme de transition quant aux nouveaux modes de gestion S'assure que les successeurs restent en contrôle	S'assure du rythme de transition d'un employé S'assure du maintien de la philosophie de l'entreprise	Continue à inculquer la philosophie de l'entreprise : travaille bien fait par l'exemple	S'informe de loin et se tient prêt à intervenir le cas échéant	
Observateur	A tous les matins, il se rend sur place et prend le pouls de l'entreprise Fait le tour de l'inventaire régulièrement, ce qui lui permet d'évaluer ses stocks Regarde les successeurs travailler sans dire un mot Va sur les chantiers de construction pour voir comment avancent les projets	Lors de ses visites, prend le pouls de l'entreprise Regarde sans donner d'avis ou s'impliquer Jase avec les employés pour prendre le pouls et transmet ses impressions aux successseures	Étant sur place, peut prendre le pouls à tous les jours. Apprécie ce qui se passe autour de lui et le dit franchement à son successeur	Lorsqu'elle va au commerce, elle prend le pouls	Lors de visites imprévues, va prendre le pouls
	Intermédiaire Garde contact avec certains anciens clients (amis) Accompagne le successeur lors de visites chez de nouveaux clients : donne de la crédibilité	Garde des liens avec certains clients importants avec lesquels un lien de confiance spécifique s'est établi (pour les membres de l'organisation, seul le prédecesseur peut avoir une influence sur certains clients, bien entendu, dans des occasions spéciales)	Garde contact avec certains clients importants et rapporte de nouveaux contrats à l'occasion Ajoute de la crédibilité à l'organisation		Grande contact avec certains clients avec lesquels il a développé des liens d'amitié Est encore reconnu pour les contacts qu'il entretient dans plusieurs réseaux
Support technique	Référence technique Considéré comme une bonne ressource	Reconnu pour son expertise dans les chaufferies à vapeur Pilote certains dossiers lui convenant Choisit ses mandats Garde seulement ce qu'il aime faire	Référence technique Joue un rôle de second plan Travaille à la recherche et au développement : innove et crée Agit comme parrain auprès du directeur de la Recherche et Développement. Règle les problèmes techniques	Support à la production durant les périodes de pointe Travaille aux heures et les jours lui convenant Voir à l'entretien des équipements lorsque nécessaire Passe plusieurs heures au commerce à faire ce qu'elle aime Remplace les vacances de S1	A la demande de S1, s'occupe de l'intégration de S3 S'implique dans les réunions des ventes Voir aux ventes, aux stratégies de marketing
	Consultant		A la demande de la direction, s'implique dans certains dossier de ventes ou de marketing Reconnu pour son audace, son cran, va visiter la concurrence et agit à titre de porte-parole dans certaines transactions d'affaires	Fait de nouvelles recrues	

En ce qui concerne l'entreprise

	Cas 1 Auger	Cas 2 Bergeron	Cas 3 Forest	Cas 4 Mercier	Cas 5 Savé
Facilitateur					
Confidant					
Conseiller					
Successeurs					
Modèle					

Facilitateur

Confidant

Conseiller

Successeurs

Modèle

ANNEXE S

LES PROCESSUS INDIVIDUELS

DE TRANSITION DE RÔLE

DANS LE CAS

DES CINQ PRÉDÉCESSEURS À L'ÉTUDE

