

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

LOUISE CADIEUX

LA SUCCESSION EN ENTREPRISE FAMILIALE :  
ANALYSE DU PROCESSUS DANS LE CAS DE QUATRE ENTREPRISES  
MANUFACTURIÈRES FONDÉES PAR DES FEMMES

AOÛT 1999

## RÉSUMÉ

À cause de l'importance de la contribution économique et sociale que procurent les entreprises familiales, celles-ci, particulièrement fragiles lorsqu'elles doivent passer de la première à la deuxième génération, préoccupent les chercheurs, depuis presque cinquante ans. La présente recherche qui est, à la base, de même nature que toutes les autres, explore un nouveau volet : celui de la succession dans le cas des entreprises qui ont été fondées et qui sont dirigées par des femmes. Cette recherche a débuté par une revue de la littérature tant sur la succession dans les entreprises familiales que sur les femmes entrepreneures qui compose le Chapitre I de ce travail. Cet exercice détaillé, en plus de nous préparer aux rencontres avec les propriétaires-dirigeantes qui ont participé à cette recherche, nous a permis d'élaborer un cadre d'analyse théorique systémique qui inclut les individus, la famille, l'entreprise et leurs environnements respectifs. Parce que ce qui nous intéressait était de comprendre comment elles abordent et vivent le processus de la succession, nous avons choisi de les rencontrer et de passer quelques heures avec chacune d'entre elles. C'est à la suite de cette démarche, plus particulièrement détaillée au Chapitre II, que nous avons été en mesure d'élaborer le Chapitre III. Ce dernier chapitre contient les principales réponses de notre questionnement sur trois volets importants dans la compréhension de la succession dans les entreprises familiales : la planification, l'évolution du processus et les facteurs de résistance s'y rattachant. Ainsi, ce travail nous permet-il de comprendre comment quatre entreprises familiales dirigées par des femmes évoluent dans leurs processus et d'identifier les particularités qui donnent une teinte si personnelle à chacune d'entre elles.

## REMERCIEMENTS

Ce document est le fruit d'un travail qui a duré plus de deux années durant lesquelles j'y ai consacré la plus grande partie de mon temps et de mes énergies. Toutefois, cela n'aurait pu se faire sans, avant toute chose, l'appui et l'encouragement inconditionnels de mon conjoint qui, depuis le début de cette aventure, a su m'accompagner quoi qu'il arrive. Du reste, bien que transportée par ma passion, ces années de travail n'auraient pu être aussi agréables et enrichissantes sans le support et la confiance sans faille que m'ont accordés ceux que j'ai secrètement appelés « mes anges gardiens » : Monsieur Jean Lorrain, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières qui a agi à titre de directeur et Monsieur Pierre Hugron, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales et directeur du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales à titre de co-directeur. En effet, les deux ont su, tout au long de ces deux années, m'apporter des éléments nouveaux qui ont fait en sorte d'éclaircir et, ensuite, renforcer mes positions dans le domaine que j'ai choisi d'étudier. Finalement, je ne saurais passer sous silence l'ouverture d'esprit, la disponibilité et la confiance dont ont fait preuve les quatre propriétaires-dirigeantes que j'ai rencontrées. En effet, quoiqu'elles aient choisi de garder l'anonymat, ce sont de ces femmes, de leurs vies, de leurs entreprises et de leurs familles dont nous discuterons et sans elles, l'aboutissement de cette recherche n'aurait pu être réalisable.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. La problématique managériale .....	3
2. L'objectif principal de la recherche .....	4
CHAPITRE I - LA REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	8
1. Les définitions des termes utilisés .....	9
1.1 La définition de « l'entreprise familiale » .....	9
1.2 La définition de « la succession » .....	12
1.3 La définition de « femmes entrepreneures » .....	13
2. Les principaux champs de recherche .....	14
2.1 Les principaux champs de recherche sur la succession en entreprise familiale .....	15
2.2 Les principaux champs de recherche sur les femmes entrepreneures .....	17
3. Le cadre d'analyse global .....	19
3.1 La dynamique familiale .....	20
3.2 La dynamique de l'entreprise .....	27
3.3 Les acteurs .....	31
3.4 L'environnement externe .....	36
3.5 La planification de la succession .....	40
3.6 Le processus de la succession .....	43
3.7 Les facteurs de résistance .....	49
4. Le cadre d'analyse spécifique .....	59
4.1 Les propriétaires-dirigeantes et la dynamique familiale .....	61
4.2 Les propriétaires-dirigeantes et la dynamique de l'entreprise .....	62
CHAPITRE II - LA MÉTHODOLOGIE .....	67
1. La stratégie de la recherche .....	68
2. L'échantillon .....	69
2.1 Les critères d'échantillonnage .....	70
2.2 La procédure d'échantillonnage .....	71
3. La collecte de données .....	77
3.1 Le choix de la méthode de la collecte de données .....	78
3.2 La collecte des données .....	79
4. Le traitement des données .....	83
4.1 l'organisation des données .....	83
4.2 La familiarisation avec les données .....	85
4.3 Le codage des données .....	86

### CHAPITRE III - LA PRÉSENTATION

ET L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	89
1. L'historique des entreprises rencontrées .....	89
1.1 <i>Giroselle inc.</i> .....	90
1.2 <i>Tulipe inc.</i> .....	92
1.3 <i>Pigamon inc.</i> .....	94
1.4 <i>Érigéron inc.</i> .....	97
2. Le résumé de l'évolution des quatre entreprises observées .....	99
2.1 <i>La période de l'entreprise « entrepreneuriale »</i> .....	100
2.2 <i>La période de l'entreprise « familiale »</i> .....	101
3. L'évolution des rôles et des fonctions des propriétaires-dirigeantes .....	106
3.1 <i>Les rôles et les fonctions des propriétaires-dirigeantes d'une entreprise « entrepreneuriale »</i> .....	106
3.2 <i>Les rôles et les fonctions des propriétaires-dirigeantes d'une entreprise « familiale »</i> .....	108
3.3 La confusion des rôles de mère et de propriétaire-dirigeante .....	112
4.1 <i>La planification</i> .....	115
4.2 <i>Le processus de la succession</i> .....	120
4.3 <i>Les facteurs de résistance</i> .....	125
<i>Le degré de confusion des rôles</i> .....	115
5. Le résumé de la présentation et de l'interprétation des résultats .....	136
CONCLUSION .....	139
BIBLIOGRAPHIE .....	144

#### ***La liste des Annexes***

Annexe « A » - La grille des informations nécessaires .....	158
Annexe « B » - La maquette d'entrevue .....	169
Annexe « C » - La lettre de confirmation de rencontre .....	171
Annexe « D » - Le portrait de famille .....	176
Annexe « E » - Lexique .....	179

## LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau I-1 Les catégories de familles selon la composition des unités familiales .....	21
Tableau I-2 Les stades du cycle la vie familiale.....	24
Tableau I-3 Les dynamiques des sous-systèmes famille et entreprise pouvant être des sources de conflit.....	28
Tableau II-1 L'échantillon.....	75
Tableau III-1 L'évolution du processus de la succession pour les ... quatre entreprises observées .....	104
Tableau III-2 L'évolution temporelle du processus pour les quatre entreprises observées.....	105
Tableau III-3 L'évolution des rôles et des fonctions des propriétaires-dirigeantes.....	111
Tableau III-4 La confusion des rôles de mères et de propriétaires-dirigeantes.....	114
Tableau III-5 Les facteurs de résistance.....	134
Tableau III-6 Tableau synthèse des résultats globaux .....	137

## LA LISTE DES FIGURES

Figure I-1 Le résumé des facteurs à prendre en considération dans le cadre d'analyse global .....	39
Figure I-2 Le modèle de résistance .....	52
Figure I-3 Le cadre d'analyse global .....	58
Figure I-4 Le cadre spécifique d'analyse : le processus de la succession dans le cas des entreprises dirigées par des femmes .....	66
Figure III-1 L'évolution des quatre entreprises observées.....	100
Figure III-2 L'évolution des activités de planification .....	119

## INTRODUCTION

Parmi toutes les entreprises qu'elles soient grandes ou petites, qu'elles soient québécoises, canadiennes ou américaines, on évalue, dépendant de la définition qu'on leur accorde, qu'entre 70 % et 80 % d'entre elles sont « familiales » (Gersick, Davis, Hampton et Lansberg, 1997; Binsse, 1997; Noël, 1998; Turgeon, 1998). Cela n'est pas un phénomène nouveau puisque, selon Pierre Hugron, « les organisations familiales sont les plus vieilles au monde et les plus répandues... » (Fontaine, 1992).

Afin de cerner les caractéristiques des entreprises familiales, Hugron et Dumas (1991) ont fait une enquête auprès de 268 entreprises familiales québécoises. En plus de certains critères d'ordre quantitatif tels, l'âge moyen, le nombre de générations de la famille faisant partie de l'entreprise, le secteur d'activité, la région géographique, les résultats démontrent que 76,5 % d'entre elles emploient entre 1 et 50 employés et que 41,8 % déclarent un chiffre d'affaires variant entre 1 et 5 millions de dollars, ce qui correspond aux critères normalement attribués aux Petites et Moyennes Entreprises. Par ailleurs, il est important de comprendre que les entreprises familiales ne sont pas toutes des Petites et Moyennes Entreprises et qu'on peut très bien en dénombrier parmi les plus grandes entreprises (DeSmet, 1999).

À partir du moment où l'entrepreneur entrevoit la possibilité de partir en affaires, il accepte de vivre les différentes étapes auxquelles lui et son entreprise seront confrontés. En se référant au modèle de croissance développé par Lorrain, Belley et Ramangalahy (1994),

il est possible de comprendre dans quelle mesure chaque étape du cycle de vie de l'entreprise dépend du succès ou de l'échec de la précédente. De surcroît, il semble clair pour les auteurs que le fondateur a, au début et à la fin de chaque étape, le choix parmi plusieurs scénarios. Ainsi, à la dernière étape du modèle présenté, le fondateur se voit confronté à plusieurs choix. Parmi ceux-là, il peut, entre autres, choisir de vendre l'entreprise qu'il a fondée ou qu'il dirige à quelqu'un de l'extérieur (Alarie, 1990; Ambrose, 1983) ou il peut envisager de préparer sa relève pour assurer la continuité de son entreprise (Toulouse, 1980; Lorrain et al., 1994) laquelle demeurera, alors, dirigée par un ou d'autres membres de la famille (Hugron, 1993d). Or, il appert que la plupart des entrepreneurs qui ont bâti une entreprise prospère tout au long de leur vie souhaitent la retransmettre à leur « héritier » (Laidaoui, 1995; Kuratko, 1993; Carter et Cannon, 1992).

Malheureusement, entre ce qui semble être un désir et la réalité, il y a un écart important. En effet, en 1973, une étude américaine révélait qu'à peine 30 % des entreprises familiales passaient aux mains de la deuxième génération et moins de 10 % survivaient jusqu'à la troisième génération (Beckhard et Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Hugron et Dumas, 1993; Perreault, 1994a; Handler, 1994). Inutile d'expliquer plus en profondeur dans quelle mesure il est nécessaire de considérer la succession comme étant une étape importante dans le cycle de vie des entreprises, surtout pour celles dont le fondateur cible comme objectif principal que la continuité soit assurée par un ou des membres de sa famille.

## **1 La problématique managériale**

La recherche sur la succession en entreprise familiale n'est pas un thème nouveau. C'est d'ailleurs un des sujets qui a le plus été étudié dans la dynamique de l'entreprise familiale (Handler, 1994; Hugron, 1993b). Lors de la révision de la littérature, nous avons retenu deux grandes tendances quant à l'approche de la problématique. La première découle du constat de certaines recherches qui démontrent que l'absence de planification de la succession pourrait être en grande partie responsable du faible taux de succès de cette période du cycle de vie de l'entreprise (Handler et Kram, 1988; Gasse, Théberge et Naud, 1988; Lansberg, 1988; Peay et Dyer, 1989; Kuratko, 1993; Sharma, Christman et Chuoo, 1998; Brown et Coverley, 1999). La seconde, quant à elle, considère toute la dynamique existant lors du transfert des responsabilités d'une génération à l'autre, ce qui expliquerait que la succession soit parmi une des périodes les plus difficiles et les plus significatives pour la survie des entreprises familiales (Ambrose, 1983; Beckhard et Dyer, 1983; Hugron, 1985; Birley, 1986; Barach, Gatisky, Carons et Doochin, 1988; Churchill et Hatten, 1987; Dyer, 1988; Handler, 1989; Davis et Taguiri, 1989; Dumas, 1989; Friedman, 1991; Kets de Vries, 1993; Riordan et Riordan, 1993; Teng Aun, Chung et Tan Kai, 1993; Perreault, 1994a; Morris, Williams, Allen et Avila, 1997; West King, 1997).

En outre, considérant que la succession ne se présente qu'une fois par génération, peu de gens dans l'entreprise ou dans la famille ont l'expérience nécessaire qui pourrait leur permettre de savoir quoi et comment faire (Hugron 1993d; Fox, Nilakant et

Hamilton, 1996) pour assurer le succès de cette étape du cycle de vie de l'organisation. Finalement, Hugron (1993d) et Barach, et al. (1988) mentionnent que « si l'entreprise réussit la succession de première génération, à la fois du savoir-faire managérial et de la propriété, elle a de bonnes chances à long terme de demeurer compétitive dans son marché. Elle pourra peut-être aussi réussir un deuxième et même un troisième processus de succession ».

## **2 L'objectif principal de la recherche**

Au même titre que la majorité des recherches en gestion (Campbell, 1995), les recherches faites sur la succession en entreprise familiale s'intéressent à la dynamique lorsque le prédécesseur ou le propriétaire-fondateur est un homme (Handler, 1994). À première vue, accepter cela nous éloigne d'une réalité plus contemporaine puisque, selon les statistiques, 25 % des entreprises québécoises, canadiennes ou américaines appartiennent à des femmes (MICST, 1997b; Chaganti, 1986; Olson et Currie, 1992). De surcroît, une récente enquête américaine révèle que 70 % des femmes qui sont actuellement à la tête d'une entreprise l'ont fondée, que ces dernières ont plus de 10 années d'expérience et qu'elles sont âgées entre 45 et 55 ans (Brush et Bird, 1996). Donc, nous aurons bientôt affaire à toute une génération de femmes propriétaires-dirigeantes qui seront prêtes à passer le flambeau, d'autant plus que, selon Brown et Coverley (1999), 45 ans correspond à l'âge auquel on peut le plus souvent noter un début de planification quant à la succession.

Ainsi, nous voilà confrontés à une nouvelle réalité : les femmes sont de plus en plus présentes dans le domaine des affaires et elles seront bientôt prêtes à préparer le futur des entreprises qu'elles ont mises au monde et qu'elles dirigent. Ce phénomène socio-économique datant maintenant d'une vingtaine d'années, arrive à l'étape où il nous est possible d'observer la place que prend la succession dans les entreprises fondées et dirigées par des femmes. En voilà suffisamment pour déterminer d'emblée une première question de recherche qui consiste à savoir ***ce qu'il en est de la succession dans les entreprises que ces femmes ont fondées et qu'elles dirigent.***

L'étude de la succession en entreprise familiale est assez complexe pour permettre à une multitude d'acteurs de provenance interne et externe d'y jouer un rôle. Le principal groupe d'acteurs de cette dynamique est, sans contredit, le ou les prédécesseurs (Hugron, 1993d). C'est à ce ou ces derniers qu'incombe la décision de la continuité de l'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983; Ambrose, 1983). Par ailleurs, quelle que soit sa décision, le second groupe d'acteurs qui intervient dans la dynamique est celui qui inclut tous les membres de la famille (Beckhard et Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Handler, 1991; Morris et al., 1997). Abordé sous un angle plus large, tous les employés de l'entreprise, tant au niveau du personnel cadre qu'au niveau du personnel de soutien, sont touchés par la dynamique (Beckhard et Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Dumas, 1992; Fox et al., 1996); les actionnaires minoritaires (Lansberg, 1988; Fox et al. 1996); les fournisseurs, les clients figurent également parmi les groupes d'acteurs à considérer (Lansberg, 1988).

Parmi ses avantages, l'étude de la succession en entreprise familiale permet le développement de différents champs d'intérêts. En effet, comme nous le verrons, pour que l'analyse soit la plus pertinente possible, l'étude de la dynamique familiale et la compréhension de l'entreprise en général semblent incontournables et indissociables (Fontaine, 1992; Riordan et Riordan, 1993; Rosenberg, 1991; Hoy et Verser, 1994; Dyer et Handler, 1994). D'autre part, une de ses principales limites découle de l'échantillon utilisé pour l'analyse des résultats des recherches faites et sur lesquelles résident les fondements théoriques actuels. Ainsi, parmi les auteurs consultés (Alarie, 1990; Ambrose, 1983; Baines et Wheelock, 1998; Barach et al., 1988; Birley, 1986; Brown et Coverley, 1999; Charlebois, 1995; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995; Cunningham et Ho, 1994; Daily et Dollinger, 1992; Davis et Taguiri, 1989; Dumas, 1989; Dyer, 1988; Gasse et al., 1988; Handler, 1989; Hugron et Dumas, 1993; Hugron, 1993d; Hugron, 1993e; Kuratko, 1993; Morris et al., 1997; Peay et Dyer, 1989; Riordan et Riordan, 1993; Ten Aun et al., 1993; Sharma et al., 1998), peu ont spécifié le nombre de femmes et le nombre d'hommes faisant partie de l'échantillon qu'ils ont utilisé pour des fins d'analyses.

Pour atteindre le principal objectif de cette recherche, le chapitre I du présent travail fait, d'abord, une révision de la littérature concernant la succession en entreprise familiale et de la littérature concernant les femmes entrepreneures. À la lecture de ce chapitre, le lecteur pourra prendre connaissance qu'une des principales difficultés de cette recherche réside dans les fondements théoriques existants. En effet, pour comprendre la dynamique de la succession en entreprise familiale, nous devons nous appuyer sur les connaissances existantes qui prennent peu en considération les femmes. De la même manière, pour

comprendre les femmes entrepreneures, nous devons considérer des théories fondées sur des recherches qui ne mettent pas en relief l'aspect de l'entreprise familiale. Cela explique les raisons pour lesquelles, dans le développement du cadre théorique de ce travail, nous sommes confrontés à deux grandes tendances que nous pouvons qualifier de traditionaliste en ce qui a trait aux recherches sur la succession en entreprise familiale et, dans le cadre des recherches faites sur les femmes entrepreneures, de féministe, dans la mesure où certains auteurs (Brush, 1992; Campbell, 1995; Chaganti, 1986; Landry, 1989; Lee-Gosselin et Grisé, 1990; Helgesen, 1990; Stevenson, 1990) mettent en doute des paradigmes fondés sur des valeurs, des comportements et des normes établis par et pour des hommes.

L'élaboration du chapitre I a suscité une foule de questions. Ces dernières ont servi d'éléments déclencheurs quant à la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de la présente recherche. Cette démarche, détaillée au Chapitre II, inclut le choix de la stratégie de recherche, les méthodes et critères d'échantillonnage ainsi que la collecte et le traitement des données. Ainsi, après avoir introduit la méthode de recherche, sommes-nous en mesure de présenter, au Chapitre III, les résultats obtenus à la suite des entrevues faites avec les quatre propriétaires-dirigeantes qui sont toujours, au moment de cette recherche, à la tête des entreprises qu'elles ont fondées et qu'elles dirigent dans le but d'en assurer la continuité par un ou plusieurs de leurs enfants.

## CHAPITRE I - LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après avoir défini les concepts importants sur lesquels portent cette recherche, le présent chapitre a comme principal objectif de faire une révision de la littérature portant sur les deux sujets qui nous intéressent, c'est-à-dire, la succession en entreprise familiale et les femmes entrepreneures.

Afin d'arriver à un cadre spécifique d'analyse qui porte sur les femmes entrepreneures et la manière dont elles assurent la succession de leur organisation, il est nécessaire de développer un cadre théorique général dans lequel nous pourrions situer, dans un premier temps, les résultats des recherches faites sur les entreprises familiales et qui mettent en liaison les principaux sous-systèmes qui s'y rattachent, c'est-à-dire la famille et l'entreprise. Ainsi, par la même occasion, nous verrons les principaux acteurs qui nous intéressent à l'intérieur de ces dynamiques.

À la suite de cette démarche, nous pourrions pénétrer dans le cœur de la dynamique. Cette partie de la revue de la littérature nous permettra de voir plus en détail la planification de la succession, le processus de la succession ainsi que les facteurs de résistance s'y rattachant. Puisque ces recherches prennent peu en considération les femmes dans leurs analyses, le genre masculin est privilégié dans l'élaboration de cette partie du travail. Néanmoins, les femmes n'étant pas entièrement exclues dans toutes les analyses, l'utilisation du genre masculin doit plutôt être considérée comme une méthode facilitante pour la compréhension du texte pour le lecteur.

Finalement, après avoir fait une révision de la littérature sur la succession en entreprise familiale, nous serons en mesure d'élaborer de manière plus précise le cadre spécifique dans lequel nous retrouvons les femmes entrepreneures et leur manière d'être dans leurs entreprises, dans leurs familles ainsi que dans leur environnement en général et, par la suite, proposer des questions de recherches sur lesquelles nous nous appuierons pour enclencher le processus méthodologique ainsi que la recherche.

## **1 La définition des termes utilisés**

Avant d'entrer plus en profondeur dans le sujet qui nous intéresse, il est de première importance de faire le point sur ce que nous entendons par « entreprise familiale », « succession » et « femmes entrepreneures » dans le cadre de ce travail. Cet exercice permet de bien situer le lecteur dans la compréhension des notions centrales servant à l'élaboration du cadre théorique, de la méthodologie ainsi que de l'analyse.

### ***1.1 La définition de « l'entreprise familiale »***

Il est fréquent de noter le peu de consensus qui existe au sein de la communauté scientifique quant à la définition de l'entreprise familiale. D'ailleurs, lors de revues de la littérature portant sur le sujet des entreprises familiales, Brockhaus (1994), Déry, Dupuis, Hugron et Émond-Péloquin (1993) et Hugron (1993a) ont noté que chaque auteur y va de sa propre définition et que peu se rejoignent.

Selon Hugron (DeSmet, 1999) les entreprises familiales sont définissables par trois principaux critères : « il faut que l'entreprise soit contrôlée par au moins un membre de la famille; que ce dernier y exerce la gestion effective; et, enfin, qu'il y existe une volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante ». De plus, pour Hugron (Fontaine, 1992) « ce qui différencie d'abord une entreprise familiale d'une entreprise non familiale ou individuelle, *c'est son processus de succession*, non seulement du patrimoine, mais aussi du savoir-faire de dirigeant ». En effet, force est de constater que parmi les entreprises faisant partie des données du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales (GREF), les propriétaires-dirigeants sont d'abord préoccupés par la préservation du patrimoine et par l'avenir de l'entreprise, cela dans la mesure où elles demeurent entre les mains d'un des membres de la famille (Fontaine, 1992).

Dans un second ordre d'idées, selon Gersick et al., (1997), il est possible d'identifier la période durant laquelle une entreprise passe du statut « entrepreneurial » au statut « d'entreprise familiale ». En effet, pour ces auteurs, une telle transition dans son cycle de vie et dans son statut d'entreprise découle à la fois d'actions concrètes et de démarches psychologiques de la part du fondateur. Ainsi, pour les auteurs, les actions concrètes se définissent par l'embauche d'un membre de la famille, par la transmission de son savoir-faire, par la préparation d'une relève ou par toute autre initiative dans ce sens. Quant à la démarche psychologique, elle dépend plus d'une démarche personnelle de l'entrepreneur au niveau de ses besoins de contrôle ou ses capacités de lâcher prise. Les auteurs considèrent qu'il convient de qualifier une entreprise de familiale à partir du moment où le fondateur a

une intention ferme de continuité, même s'il s'agit seulement d'un rêve, que l'on peut, en théorie, associer à un objectif à long terme.

Finalement, pour Hugron (Fontaine, 1992; De Smet, 1999), Gersick et al. (1997) et Baines et Wheelock (1998), la notion d'intention de continuité est la pierre angulaire qui permet de qualifier de « familiale » une entreprise dans laquelle sont impliqués plusieurs membres d'une même famille. En effet, selon ces derniers, dans le cas où « *il n'existe pas une volonté ferme chez le ou les dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante* », nous sommes devant une « famille en affaires » puisque, bien entendu, la « période de succession », telle que définie à la section 1.2 du présent document, ne fait pas partie de leur cycle de vie. Ainsi, dans le but d'éviter toute ambiguïté, dans le cadre de ce travail, une entreprise familiale est :

*« une entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants - il peut n'y en avoir qu'un - sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante. »*

## **1.2    *La définition de « la succession »***

La succession est normalement définie comme étant « la transmission légale à des personnes vivantes des biens et obligations d'une personne décédée » (Le Petit Larousse, 1992). Or, en contexte d'entreprises familiales le mot « succession » demande qu'on élargisse son horizon jusqu'à la considérer comme étant : « l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise » (Toulouse, 1980). Néanmoins, cette vision de Toulouse suscite une certaine confusion puisqu'elle ne précise pas s'il s'agit d'un membre de la famille ou non.

En fait, dans la littérature consultée, la définition de la succession prend la forme convenant aux objectifs de recherches poursuivis. Par exemple, Hugron et Dumas (1993) considèrent que la succession inclut le transfert des pouvoirs et le transfert de la propriété tandis que Handler (1989) la définit comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété. Mais, malgré la disparité des définitions, il demeure essentiel de comprendre que la « succession » est avant toute chose un processus qui comprend plusieurs étapes nécessaires à son achèvement (Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron et Dumas, 1993). Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous considérons que :

*« La succession en entreprise familiale est le processus dynamique du transfert des pouvoirs, du savoir-faire, du leadership et de la propriété de l'entreprise à un ou des membres de la famille. »*

### **1.3 La définition des « femmes entrepreneures »**

Au même titre que pour l'entreprise familiale, les notions concernant les femmes entrepreneures sont peu définies (Moore, 1990; Campbell, 1995). Une des principales difficultés dans la naissance d'un concept sur les femmes entrepreneures provient, en partie, de la récente acceptation sociale du phénomène puisque la loi du code civil canadien, permettant aux femmes mariées d'administrer leurs propres biens, ne sera modifiée qu'au début des années 1960 (Lacourse, 1994; MICST, 1997b). En revanche, la littérature mentionne que la place que prend la femme dans l'entrepreneuriat féminin est de plus en plus importante depuis le début des années 1970. Ainsi, une récente étude réalisée par la Banque de Montréal révèle qu'au « Canada, le nombre d'entreprises dirigées par des femmes augmente deux fois plus rapidement que celui de l'ensemble des entreprises » (MICST, 1997b).

Après avoir fait la révision de 21 articles portant sur les femmes entrepreneures, Moore (1990) n'a pu trouver que deux auteurs qui s'entendent sur une définition adéquate et qui fait un lien entre les femmes entrepreneures et les dirigeantes d'entreprises. À partir de ce constat, nous pouvons comprendre que, pour Moore (1990), les femmes entrepreneures sont responsables à tout point de vue de l'entreprise qu'elles ont fondées.

D'autre part, le groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin québécois (MICST, 1997b) s'est entendu pour une définition qui stipule que « l'entrepreneure est la femme qui seule ou avec un ou des partenaires a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante ». Puisque nous sommes préoccupés d'abord par le processus de première génération, afin d'éviter toute confusion, dans le cadre de cette recherche, nous parlerons :

*« Des femmes propriétaires-dirigeantes qui ont fondé ou acheté une entreprise. Elles assument les responsabilités financières, administratives et sociales et elles participent activement à la gestion courante de leur entreprise. »*

## **2 Les principaux champs de recherche**

Bien que la succession en entreprises familiales et les femmes entrepreneures soient tous les deux des champs de recherches récents, il est de rigueur de faire un rappel des grandes tendances et ainsi nous permettre d'identifier certaines limites auxquelles nous sommes exposés dans l'élaboration du cadre théorique. Voilà pourquoi, avant de faire une révision de la littérature, nous nous permettons, dans cette section, de faire un survol des principaux champs de recherches dans les deux disciplines qui nous intéressent : la succession en entreprise familiale et les femmes entrepreneures.

## **2.1 Les principaux champs de recherche sur la succession en entreprise familiale**

Handler (1994) a fait une analyse des recherches empiriques et conceptuelles qui ont été faites dans le domaine des entreprises familiales depuis 1953 à 1993. Dans cette analyse, l'auteure a identifié cinq principaux champs de recherches : ce sont le processus de la succession; le rôle du fondateur; la perception du successeur; l'analyse systémique incluant plusieurs acteurs et dynamiques (famille, entreprise, etc.); et enfin les facteurs de succès du processus de la succession.

Les recherches faites sur **le processus de la succession** ont comme principal avantage de permettre l'identification de certains problèmes en les situant sur différentes étapes du processus. Cela a permis l'élaboration de certains modèles d'analyse tels ceux basés sur les cycles de vie (Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987) ou d'autres qui sont basés sur des modèles de jeux de rôles (Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993).

Les recherches sur **le rôle du fondateur** sont concentrées sur le rôle de ce dernier sur le succès ou l'échec du processus. Pour ce faire, les auteurs tiennent compte de toutes les caractéristiques personnelles et psychologiques du fondateur. Par exemple, certains auteurs tels Ketz de Vries (1986; 1993) et Rubenson et Gupta (1996) font un lien entre les caractéristiques psychologiques et comportementales de l'entrepreneur et le transfert de ses besoins affectifs sur l'entreprise et le succès du processus de la succession de son entreprise. Parmi ses plus grands avantages, cette approche contribue à faire comprendre dans quelle mesure le fondateur doit être considéré comme l'acteur principal dans l'analyse de la succession en entreprise familiale (Handler et Kram, 1988). Par ailleurs, cette

approche prend peu en considération l'importance du rôle de différents acteurs ou facteurs pouvant avoir une influence dans l'analyse du processus et bloque, ainsi, une réflexion qui doit être plus systémique.

Les études faites sur *la perception du successeur*, quant à elles, sont canalisées sur la perception et l'intérêt du successeur à prendre la relève. Handler (1992) a développé un modèle qui identifie plusieurs variables directement reliées au successeur et qui peuvent intervenir dans la dynamique. Ce sont ses intérêts de carrière, ses besoins psychosociaux, ses étapes de vie, son potentiel, ses habiletés, son intérêt pour la pérennité de l'entreprise, le respect mutuel entre les deux générations et la qualité des relations existant entre les membres de la fratrie. Outre l'amélioration de la connaissance de la perception d'un des principaux acteurs dans la dynamique, il s'avère que ni Handler (1992), ni Dumas (1992) n'ont pu dissocier la relation père-fils ou père-fille dans leurs analyses. Cela indique donc le degré d'importance de considérer le propriétaire-dirigeant comme acteur principal pour faire une analyse des résultats qui soit la plus pertinente possible.

Dans les *analyses systémiques*, les auteurs prennent conscience de l'importance de considérer deux sous-systèmes jusqu'alors distincts : la famille et l'entreprise. En plus de réunir les deux sous-systèmes, ces études tiennent compte de la multitude d'acteurs qui peuvent y jouer un rôle. Par exemple, Landsberg (1988) soulève, entre autres, l'importance de la relation de confiance qui s'est établie entre les clients et/ou les fournisseur et le fondateur. Selon l'auteur, il est difficile pour les clients ou les fournisseurs de faire la transition puisqu'ils ont établi une relation de confiance élevée avec le fondateur. De la

même manière, toujours selon Lansberg (1988), les personnes qui occupent des postes cadres et qui sont là depuis les débuts de l'organisation ont créé de très forts liens avec le fondateur et auront beaucoup de difficulté à s'en défaire.

Finalement, il y a les recherches sur *les facteurs de succès* du processus qui ont permis d'identifier plusieurs facteurs de succès considérés comme critiques par les auteurs recensés. Ce sont, en résumé, le choix du successeur (Ward, 1987), la satisfaction des besoins du successeur (Handler, 1989); la formation (Calder, 1961), la capacité de déléguer du prédécesseur et les habiletés du successeur (Lansberg, 1986); la planification stratégique, etc. Malone (1989) est le seul auteur qui relève l'importance de l'implication du fondateur dans le processus comme étant un facteur de succès important. (Handler, 1994)

## **2.2 Les principaux champs de recherche sur les femmes entrepreneures**

Dans une revue de la littérature sur les femmes entrepreneures, Brush (1992) dénombre quatre principaux champs de recherches qui sont : les recherches sur les traits de la personnalité; les recherches sur les caractéristiques organisationnelles; les recherches sur les facteurs environnementaux; et finalement les recherches sur le processus de démarrage d'entreprises.

Les **recherches sur les traits de la personnalité** sont parmi les plus fréquentes dans la discipline de l'entrepreneuriat féminin. Par ailleurs, leur principale limite prend essence

dans la manière dont elles sont abordées. En effet, afin de comprendre les femmes entrepreneures, une des méthodes utilisées est la comparaison entre les femmes et les hommes entrepreneurs (Birley, 1989; Brush, 1992; Campbell, 1995). Ainsi, selon Landry (1989) et Campbell (1995), de telles méthodes incitent à la prudence puisque la démarche conçoit de manière implicite que les femmes doivent ressembler aux hommes pour réussir en affaires. En revanche, certains résultats de ce type de recherches semblent assez concluants pour comprendre que certaines caractéristiques personnelles appartiennent plus spécifiquement aux femmes qu'aux hommes. En général, il semble que les femmes entrepreneures, guidées par leur système de valeurs personnelles, adoptent un style de gestion plus féminin et informel (Brush, 1992) et entretiennent un haut niveau dans la qualité de leurs relations interpersonnelles (Gilligan, 1986; Putnam, 1993). Toutefois, le piège des résultats de ces recherches sur les traits de la personnalité est qu'ils mènent vers l'ébauche d'une image stéréotypée de la femme entrepreneure plutôt que vers une compréhension globale des femmes entrepreneures dans leurs environnements respectifs.

Les **recherches sur les caractéristiques de l'entreprise** ont, entre autres, montré que les femmes œuvrent principalement dans le secteur des services (Brush, 1992). Cependant, une récente étude du MISCT (1997b), dévoile qu'en « 1994, les femmes dirigeantes d'entreprises étaient présentes dans toutes les industries du Canada ». Quoi qu'il en soit, il demeure, qu'en général, elles sont propriétaires d'entreprises qui génèrent un chiffre d'affaires pouvant varier entre 2 et 5 millions de dollars; elles emploient entre 11 et 20 personnes; et elles sont en affaires pour une période de 6 à 10 ans (Belcourt, 1990). L'apport le plus important dans ce type de recherches consiste en la reconnaissance d'un

style de gestion particulier aux femmes, qui est considéré comme plus féminin et plus informel (Brush, 1992).

À l'exception des relations que les femmes entrepreneures entretiennent avec leurs banquiers ou le support qu'elles ont de leur entourage lors du démarrage de leur entreprise, **les recherches sur les facteurs environnementaux, et sur le processus de démarrage d'entreprises** ont été très peu développées et la parcimonie des résultats ne permet pas, selon Brush (1992), de tirer de conclusions majeures.

### **3 Le cadre d'analyse global**

La principale difficulté de l'analyse de la succession en entreprise familiale découle du fait que sa dynamique intègre plusieurs sous-systèmes indissociables qui la composent : le fondateur ou le propriétaire-dirigeant; la famille et ses règles; et l'entreprise (Hoy et Verser, 1994; Fontaine, 1992; Riordan et Riordan, 1993; Rosenberg, 1991; Dyer et Handler, 1994). Curieusement, il s'avère que l'analyse des femmes propriétaires-dirigeantes soulève les mêmes difficultés, c'est-à-dire l'intégration de plusieurs sous-systèmes indissociables qui sont : la famille; les amis; l'entreprise et ses employés; les réseaux d'affaires; et la communauté (Putnam, 1993). Ainsi, pour développer le cadre d'analyse global, il paraît judicieux de définir les principaux sous-systèmes impliqués dans la dynamique avant de les lier les uns aux autres pour, finalement, nous permettre d'en faire une analyse plus systémique. Nous verrons donc, dans l'ordre, la dynamique familiale, la

dynamique de l'entreprise, les acteurs, l'environnement externe, la planification, le processus de la succession et finalement les facteurs de résistance.

### ***3.1 La dynamique familiale***

Comme nous le verrons ci-dessous, le succès de la succession en entreprise familiale dépend grandement de la qualité des relations qui existent entre les membres de la cellule familiale (Churchill et Hatten, 1987; Cunningham et Ho, 1994; Fox et al., 1996; Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997; Perreault, 1994a; Teng Aun, Chung et Tan Kai, 1993). Voilà pourquoi il est opportun, dans un premier temps, de faire l'analyse de ce sous-système. De ce fait, cette démarche nous permet de mieux comprendre les deux autres grands sous-systèmes qui s'y rattachent : l'entreprise et les acteurs principaux. Par exemple, nous verrons dans quelle mesure la culture familiale, par la transmission de ses valeurs et la répétition de ses « patrons » (Beckhard et Dyer, 1983) joue un rôle important tant au niveau de la planification (Lansberg, 1988) que du succès ou de l'échec du processus. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il vaut la peine de s'arrêter pour comprendre ce qu'est une famille.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, il n'existe pas de définition unique pour déterminer ce qu'est « la famille ». En effet, selon Coltrane (1998), Busch (1990) et Lacourse (1994), la définition peut varier dépendant du nombre de générations et du type de liens qu'on veut y inclure. Ainsi, comme l'indique le tableau I-1, si l'on parle de « famille nucléaire », on prend pour acquis qu'il s'agit d'un groupe de personnes vivant

ensemble et qui est formé du père, de la mère et de leurs enfants tandis que la « famille élargie » inclut les membres d'une famille de plusieurs générations qu'ils soient liés par le sang ou non (Busch, 1990; Lacourse, 1994). Enfin, la notion de « famille » doit tenir compte du contexte culturel et inter-culturel. Par exemple, dans une société contemporaine nord-américaine, nous ne parlons plus de la famille mais de la « famille plurielle », ce qui signifie qu'il existe plus qu'un type de famille et que le modèle idéal de la famille n'existe pas (Lacourse, 1994).

**Tableau I-1**  
**Les catégories de familles selon la composition des unités familiales**

<i>Types de familles</i>	<i>Composition</i>	<i>Synonymes</i>
<b><i>Famille nucléaire</i></b>	♦ Père, mère et leurs enfants, vivant ensemble.	♦ Famille conjugale, famille biparentale, noyau familial, ménage familial.
<b><i>Famille élargie</i></b>	♦ Deux ou plusieurs familles nucléaires partageant une résidence commune. Les liens qui unissent les familles entre elles peuvent être consanguins ou établis par alliance.	♦ Famille étendue, famille souche, famille cosanguine
<b><i>Famille monoparentale</i></b>	♦ Mère ou père vivant seul avec un ou plusieurs enfants.	♦ Parent unique, ménage monoparental
<b><i>Famille recomposée</i></b>	♦ Deux adultes vivant avec un ou plusieurs enfants nés d'unions différentes, antérieures ou de l'union présente.	♦ Famille reconstituée, famille composée.

Source : Lacourse (1994)

En partant du constat que « la famille est formée d'un réseau de parenté d'au moins trois générations existant à la fois dans le présent et résultant d'une évolution dans le temps » (McGoldrick et Gerson, 1982), il est possible d'imaginer dans quelle mesure la notion de « famille » peut inclure un nombre indéfini de personnes. Ainsi, outre les

membres d'une famille de type nucléaire, il est sage de considérer les membres provenant d'unions de fait; de couples recomposés ou tout autre élément rassembleur qui font en sorte qu'une personne appartient à une famille.

Par ailleurs, la famille est le premier groupe social auquel appartient un individu (Rocher, 1969; Morval et Biron, 1993). Ce groupe social, comme tous les autres groupes sociaux, évolue au travers des règles, implicites ou explicites, lesquelles, lorsqu'elles sont fonctionnelles et flexibles, apportent de la stabilité et contribuent à l'évolution de la famille à laquelle les membres appartiennent (Benoît, Malarewicz, Beaujean, Colas et Kannas, 1988). Par exemple, dans la plupart des familles, il existe des rituels, tels les soupers de famille, les anniversaires, les naissances, les vacances qui ont, entre autres, comme principale fonction de transmettre les valeurs, de développer le sentiment d'appartenance et de renforcer les liens entre les membres de la cellule familiale (Morval et Biron, 1993). En fait, ces balises que l'on retrouve dans les habitudes de vie, dans les rituels ou dans les mythes et les secrets de toute famille, tissent les valeurs qui sont transmises de génération en génération. Mais pour comprendre le fonctionnement de ce groupe social, pour comprendre comment se forme une famille et de quelle manière elle évolue, il est intéressant de s'attarder au cycle de vie de cette microsociété. En effet, selon Lacourse (1994), « la vie familiale porte en elle un cycle ». Toujours selon l'auteur, ce cycle de vie familial comporte plusieurs trajectoires individuelles qui formeront son histoire, sa biographie.

Le tableau I-2 illustre un modèle de cycle de vie de la famille comprenant six stades tels que définis par Carter et McGoldrick (1988). Ces stades sont : l'étape jeune adulte; l'étape de la formation du couple; l'étape du couple-parent; l'étape de l'adolescence des enfants; la famille au milieu de la vie; et finalement l'étape de la famille au 3<sup>e</sup> âge. Dans le tableau, la deuxième colonne indique le processus émotionnel de transition qui correspond aux principaux éléments de changements auxquels doit faire face l'individu. Finalement, la troisième colonne représente les changements requis par tous les membres de la famille, cela dans le but ultime que chacun puisse évoluer de manière saine et adéquate.

Pour Carter et McGoldrick, la première étape, celle qui correspond au départ de la maison et à l'indépendance financière et affective du jeune adulte, est la pierre angulaire de l'évolution de la famille puisqu'elle correspond à l'étape où l'individu se sépare de sa famille nucléaire. C'est durant cette période que l'individu fait le choix de vivre comme il lui convient, qu'il choisit de garder et de transmettre certaines valeurs qu'il a reçues et qu'il choisit le type de liens qu'il entretiendra avec les autres membres de sa famille. D'ailleurs, c'est durant cette étape qu'un individu est le plus susceptible de démarrer sa propre famille et, ainsi, enclencher un nouveau cycle de vie pour sa nouvelle famille (Lacourse, 1994). L'intérêt du modèle développé par Carter et McGoldrick est qu'il aborde la dynamique de manière systémique. En effet, selon les auteurs, l'évolution individuelle et familiale ne peuvent se faire sans l'autorisation explicite ou implicite des autres membres de la famille.

**Tableau I-2**  
**Les stades du cycle de la vie familiale**

<i>Stades du cycle de vie d'une famille</i>	<i>Processus émotionnels de transition :</i>	<i>Changements de second ordre requis dans le statut familial pour avancer dans le processus</i>
1) Partir de la maison : jeunes adultes, célibataires	Accepter des responsabilités émotionnelles et financières pour soi-même	a) Différentiation du soi en relation avec la famille d'origine b) Développement de relations intimes avec ses pairs c) Établissement du soi relativement à l'indépendance financière et au travail
2) La formation de familles par le mariage : le nouveau couple	Engagement dans un nouveau système familial	a) Formation d'un système marital b) Réalignement des relations avec la famille étendue et les amis pour inclure le ou la conjoint(e)
3) Familles avec jeunes enfants	Accepter de nouveaux membres dans le système familial	a) Ajuster le système marital pour faire de l'espace pour les enfants b) Adhérer à des tâches financières, ménagères et de soins des enfants c) Réalignement des relations avec la famille étendue pour inclure les rôles parentaux et grands-parentaux
4) Familles avec des adolescents	Augmenter la flexibilité des frontières familiales pour inclure l'indépendance des enfants et la fragilité des grands-parents	a) Changer les relations parents-enfants pour permettre aux adolescents d'entrer et de sortir du système b) Remettre le focus sur les problèmes maritaux et de carrière de la quarantaine c) Commencer à changer pour mieux prendre soin des générations plus âgées
5) Départ des enfants	Accepter une multitude de départs et d'entrées dans le système familial	a) Renégociation du système marital en tant que dyade b) Développement des relations adultes à adultes entre les enfants mûrs et leurs parents c) Réalignement des relations pour inclure la belle-famille et les petits-enfants d) Gérer l'invalidité et la mort des parents (grands-parents)
6) Familles du troisième âge	Accepter le changement des rôles générationnels	a) Maintenir le fonctionnement personnel et/ou du couple et les intérêts face au déclin physiologique b) Support pour un rôle plus central pour la génération du milieu c) Faire de la place dans le système pour la sagesse et l'expérience des gens âgés et supporter la génération la plus vieille sans trop en faire pour eux d) Gérer la perte d'un époux(se), d'un frère, d'une sœur, de ses pairs, et se préparer pour sa propre mort. Révision de vie et intégration

Source : Carter et McGoldrick (1988)

Revenant à la famille en contexte d'entreprise familiale, Handler (1991) considère le niveau d'interaction ainsi que la qualité des relations entre les membres de la famille comme le deuxième facteur d'importance dans la succession en entreprise familiale. En

revanche, elle soulève l'importance du lien existant entre la qualité des relations que les membres de la famille entretiennent au sein de la cellule familiale et le type de relations qu'ils ont dans le cadre du travail. De ce fait, l'auteure mentionne que les valeurs véhiculées au sein de la famille sont automatiquement transposées dans la relation qui existe entre le propriétaire-dirigeant et le successeur lorsqu'ils se retrouvent en contexte d'entreprise. Handler mentionne que les principaux facteurs de succès de la succession de l'entreprise sont le respect mutuel et le niveau de compréhension existant entre le fondateur et le successeur.

Afin de donner suite aux conclusions de Handler, Morris et al. (1997), dans une étude empirique réalisée auprès de 209 entreprises de l'Indiana élargissent le cadre d'analyse pour y inclure tous les membres de la famille. Voici que, selon leurs résultats, la variable la plus importante du succès ou de l'échec de la succession dépend de la qualité des relations familiales laquelle est mesurée par des critères tels la confiance, la communication ouverte, le partage des valeurs, l'affabilité, l'honnêteté et le respect mutuel. Les auteurs estiment, qu'outre la planification successorale et la préparation de la relève, la priorité du propriétaire-dirigeant est le maintien du climat de confiance entre les membres de la famille et l'encouragement à la communication.

Tout comme les relations que l'entreprise établit avec ses clients et ses fournisseurs sont importantes, les relations au sein de la famille représentent aussi une dimension stratégique pour l'entreprise (Hoy et Verser, 1994). Ainsi, la qualité des relations entre les membres de la famille peut devenir une source potentielle d'avantage compétitif (Morris et

al., 1997). Il est donc important que les dirigeants des entreprises familiales sachent développer un esprit d'équipe parmi tous les membres de leur famille, autant ceux qui travaillent dans l'entreprise que ceux qui n'y travaillent pas. Si les relations familiales se caractérisent par la tension, la rivalité, l'agressivité et le mécontentement, la succession risque de se compliquer et même d'être compromise (Perreault, 1994b). Or, Friedman (1991) mentionne qu'il est naturel pour des enfants d'être en compétition dès leur plus jeune âge puisqu'ils cherchent, avant toute chose, l'attention et l'amour de leurs parents. Selon l'auteur, il existe trois facteurs pouvant influencer la qualité de la relation entre frères et sœurs et ces trois facteurs sont directement liés aux comportements adoptés par les parents.

Dans un premier temps, les parents doivent apprécier et mettre en valeur les qualités individuelles de chacun de leurs enfants et éviter de les comparer entre eux. Dans un second temps, les parents doivent reconnaître que chaque individu a ses propres besoins, ceci pour répondre à un besoin essentiel chez l'enfant : le sentiment d'équité. Finalement, le troisième facteur relève directement du rôle que jouent le ou les parents lors de situations conflictuelles entre les enfants. Bien entendu, si le ou les parents y jouent un rôle important, il y a possibilité d'installation d'une relation triangulaire. Cette dynamique triangulaire, qui s'installe dans la cellule familiale, risque de se répéter en contexte d'entreprise, ce qui n'est pas souhaitable. De surcroît, Friedman (1991) persiste à dire que si les parents gardent le contrôle sur leurs enfants lorsqu'ils se retrouvent en contexte d'entreprise, ils augmentent le niveau de dépendance affective des enfants qui y sont impliqués.

### 3.2 *La dynamique de l'entreprise*

Puisque la famille et l'entreprise sont deux sous-systèmes distincts mais interreliés, il semble évident pour Dyer et Handler (1994) que les différences de base existant entre les deux sont des sources de conflit pratiquement inévitables. Ainsi, selon les auteurs, la dynamique dans laquelle doivent évoluer les acteurs est différente d'un système à l'autre. Cela signifie que les membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise sont confrontés à deux manières d'agir différentes, dépendant qu'ils se retrouvent dans leur milieu familial ou dans leur milieu d'affaires. Le tableau I-3 met en relief la dichotomie qui peut exister entre ces deux sous-systèmes. Par exemple, ce tableau illustre dans quelle mesure la dynamique familiale relève de règles, de normes et de comportements implicites tandis que la dynamique de l'entreprise semble plus structurée, plus entourée de règles explicites et formelles. De la même manière, selon les auteurs, les parents, en contexte familial, ont comme principale préoccupation, le développement de chacun de leurs enfants tandis qu'en contexte d'entreprise, ces mêmes parents seront préoccupés par l'atteinte d'objectifs plus terre-à-terre.

À première vue, les objectifs que se fixe le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale peuvent ressembler à ceux de toute autre organisation. Bien entendu, un des premiers objectifs d'une entreprise quelle qu'elle soit, est de faire des profits et cela n'est pas différent en contexte d'entreprise familiale puisque d'après une enquête faite auprès de 524 propriétaires-dirigeants par Taguiri et Davis (1992), les principaux objectifs des propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales sont dans 92 % des cas de faire des profits.

Cependant, certains auteurs (Kets de Vries, 1993; Taguiri et Davis, 1992; Brokaw, 1992; Hoy et Verser, 1994) nous rappellent vite dans quelle mesure les objectifs de l'entreprise et ceux de la familles sont liés. Selon ces auteurs, l'entreprise familiale a une orientation à plus long terme puisque, dans plusieurs cas, le nom du produit et le nom de l'entreprise portent le nom de la famille. De là découle l'importance de l'image et de la renommée tant pour la famille que pour l'organisation.

**Tableau I-3**  
**Les dynamiques des sous-systèmes famille et entreprise**  
**pouvant être des sources de conflit**

	<b>Famille</b>	<b>Entreprise</b>
<b><i>Objectifs</i></b>	♦ Support et développement des membres de la famille	♦ Profits, revenus, efficience, croissance
<b><i>Relations interpersonnelles</i></b>	♦ Profondément personnelles ♦ De première importance	♦ Semi-personnelles ou impersonnelles ♦ De seconde importance
<b><i>Règles</i></b>	♦ Informelles (nous avons toujours fait ceci comme ça)	♦ Écrites et formelles ♦ Renforcement positif ou négatif
<b><i>Évaluation</i></b>	♦ Les membres sont récompensés pour ce qu'ils sont, leur effort, leur amour inconditionnel ainsi que leur support	♦ Support conditionnel à la performance et aux résultats, les employés peuvent être promus ou congédiés
<b><i>Succession</i></b>	♦ Causés par un décès ou un divorce	♦ Retraite, promotion ou départ

Source : Dyer et Handler (1994)

D'un autre point de vue, Beckhard et Dyer (1983) et Handler (1990) incluent l'importance de la culture de l'entreprise dans les facteurs d'influence sur le succès ou l'échec de la succession dans un contexte d'entreprise familiale. Considérant que la culture est un véhicule qui sert à transmettre des valeurs propres à un groupe de personnes et que les valeurs, quant à elles, sont les normes, les manières d'être ou d'agir qu'une personne ou

un groupe de personnes reconnaissent comme idéales (Rocher, 1969), la culture familiale et la culture organisationnelle deviennent des facteurs d'importance, les deux étant liées l'une à l'autre. Une étude de Dyer (1988) identifie clairement quatre types de cultures en contexte d'entreprise familiale : ce sont la culture paternaliste, la culture laisser-faire, la culture participative et la culture professionnelle.

L'analyse montre que la ***culture paternaliste*** est la plus commune en contexte d'entreprise familiale. Or, selon Dyer (1988) la culture paternaliste contient certaines faiblesses. D'abord, les relations interpersonnelles sont hiérarchiques et les dirigeants, qui sont habituellement des membres de la famille, ont toute l'autorité, donc détiennent tous les pouvoirs décisionnels. Selon l'auteur, les membres de la famille démontrent peu de confiance envers les employés et, par conséquent, les supervisent très étroitement. Les employés orientés vers la tâche, doivent obéir aux membres de la famille sans poser de questions. Malgré tout, l'entreprise familiale de culture paternaliste semble fonctionnelle quand le dirigeant de l'entreprise a l'expertise nécessaire et l'information pertinente pour gérer tous les aspects de l'organisation (Dyer, 1988). Le talon d'Achille de la culture paternaliste en entreprise familiale ouvre la porte à certains présupposés qui sont basés, entre autres, sur la nature des relations interpersonnelles et sur la nature humaine et les membres acceptent que certains individus aient droit à des traitements de faveur (Dyer, 1988).

La ***culture laisser-faire*** se différencie de la culture paternaliste par le niveau de confiance qu'accordent les dirigeants aux employés. Dans ce type de culture

organisationnelle, les employés ont des responsabilités et ils peuvent prendre certaines décisions. Quant à la ***culture participative***, elle est, selon l'auteur, particulièrement rare en contexte d'entreprise familiale tandis que la ***culture professionnelle*** est véhiculée principalement dans le cas où l'entreprise familiale devient non familiale à la suite d'une vente ou d'une fusion.

En ce qui a trait à la dynamique de l'entreprise et au processus de la succession plus précisément, d'autres types de facteurs ont été mentionnés dans la littérature consultée. Entre autres, dans une étude menée auprès de 53 entreprises américaines, Ambrose (1983) mentionne que la taille de l'entreprise est un facteur à considérer dans le choix que feront le prédécesseur et le successeur quant à la continuité de l'entreprise. Effectivement, selon les auteurs, les fondateurs ont tendance à liquider une entreprise qui ne démontre pas des ventes intéressantes plutôt que de tenter de passer le flambeau à un de leurs enfants. Gasse et al. (1988), quant à eux, mentionnent que l'âge de l'entreprise est un facteur d'influence pour sa continuité tandis que Beckhard et Dyer, (1983) et Handler (1990) déterminent plutôt le cycle de vie de l'entreprise comme étant un facteur important dans la dynamique. Finalement, Fox et al. (1996) et Gasse et al. (1988) quant à eux, accordent une importance au secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

### **3.3 Les acteurs**

Dans un tout autre ordre d'idées, il est possible d'analyser la dynamique sous un angle psychologique dans la mesure où le prédécesseur et le successeur seraient générateurs de facteurs d'influence tant sur la planification (Lansberg, 1988; Handler et Kram, 1988) que sur le succès ou l'échec du processus (Barach et al., 1988; Kets de Vries, 1993). Les résultats d'une enquête faite auprès de 300 propriétaires-dirigeants d'entreprises québécoises révèlent, entre autres, que 46,8 % des répondants croient opportun que leur successeur prenne la relève de l'entreprise au moment de leur retraite; que 44,4 % considèrent très probable que le successeur sera un membre de la famille; mais que 69,8 % n'ont pas établi de plan de relève pour leur entreprise (Gauthier, 1995). Quoique les résultats de cette enquête puissent paraître contradictoires, à cause de certaines craintes non apprivoisées, comme la peur de la mort, la peur de vieillir, la peur de perdre son identité et la peur de perdre son pouvoir, le prédécesseur ferait, de manière inconsciente, tout ce qu'il peut pour retarder la planification et l'enclenchement du processus (Fox et al., 1996; Kets de Vries, 1993; Handler et Kram, 1988; Handler, 1990). D'ailleurs, l'argument prend de la force dans des théories à caractère entrepreneurial stipulant que le fondateur a créé son entreprise pour échapper à des conflits entre lui et son père et, par la même occasion, se prouver qu'il peut être autonome et indépendant (Kets de Vries, 1977; Gersick et al., 1997). D'autre part, il semble clair que le propriétaire-dirigeant a un profond désir que la relève se fasse par un enfant ou un parent (Kuratko, 1993; Carter et Cannon, 1992) et cela nous amène à introduire une deuxième catégorie d'acteurs : les enfants.

La relation père-fils dans une entreprise familiale est, selon Davis et Taguiri (1989) la plus courante et cela explique en majeure partie les raisons pour lesquelles c'est la dyade qui a été la plus analysée dans un contexte de succession en entreprise familiale. Par exemple, Barach et al. (1988) se sont penchés sur le processus d'intégration du fils du fondateur. Après avoir fait une enquête auprès de 30 fils qui occupent un poste à l'exécutif au sein de l'entreprise familiale, les auteurs ont conclu qu'il peut prendre entre deux et quatre années avant que le fils soit accepté et reconnu par le personnel de l'organisation. Mais, les résultats de Barach et al. (1988) appellent à la prudence dans leur interprétation. En effet, parmi les entreprises faisant partie de l'échantillon, peu d'entre elles correspondent à la taille d'une PME tant pour le nombre d'employés que pour le chiffre d'affaires, et il est permis de croire que les enjeux sont différents en contexte de plus grande entreprise.

Davis et Taguiri (1989), quant à eux, ont analysé la dynamique sous l'angle de la relation entre les étapes de vie du père et celles du fils et de la qualité de la relation qu'ils entretiennent au sein de l'entreprise supposant que chacun vit des périodes plus ou moins difficiles. Après avoir conçu un cadre de référence basé sur différentes périodes de vie tant pour le père que pour le fils, les auteurs ont vérifié leurs hypothèses auprès de 89 couples de pères-fils. Les résultats sont assez concluants pour comprendre que la relation est harmonieuse lorsque le père est âgé entre 50 et 59 ans et que le fils a entre 23 et 32 ans. Par contre, la relation est difficile lorsque le père est âgé entre 60 et 69 ans et que le fils a entre 34 et 40 ans. Cela s'explique par la complémentarité des intérêts des deux parties lors de

différentes étapes de vie de chacun. Ainsi, lorsque le père est dans la cinquantaine, étant à préparer sa retraite, il voit la vie d'une manière plus simple tandis que le fils qui a entre 23 et 32 ans est prêt à relever de nouveaux défis. Il cherche un « mentor » et son père se fera, alors, un plaisir de jouer ce rôle. Les deux étapes de vie, tant celle du père que celle du fils sont alors complémentaires. Toutefois, la dynamique est différente lorsque le père atteint la soixantaine. En effet, selon les auteurs, si le propriétaire-dirigeant est toujours en poste à cet âge, il ne quittera l'entreprise que le jour de sa mort. Ainsi, empêche-t-il son successeur de prendre la place qui lui appartient, ce qui peut créer des frustrations chez ce dernier.

Si l'intégration d'un fils paraît problématique, celle d'une fille l'est mais d'une manière différente. Après avoir fait une enquête auprès de 40 membres provenant de 18 entreprises familiales américaines, Dumas (1989) a identifié les principales forces des filles qui occupent des postes de gestion dans les entreprises familiales. Les résultats de Dumas démontrent qu'en général, ces filles ont de l'expérience, qu'elles ont développé de fortes habiletés managériales et qu'elles sont dotées d'une formation académique pertinente. Par contre, lorsque la fille est intégrée dans l'entreprise familiale, elle occupe, dans la plupart des cas, une toute petite place (Dumas, 1989; Dumas, 1992; Hugron et Dumas, 1991). D'ailleurs, peu de fondateurs avaient entrevu la possibilité de laisser un poste de décision à leur fille (Dumas, 1989; Dumas, 1992). À l'arrivée de la fille dans l'entreprise familiale, son rôle est très ambigu. De surcroît, revenant en contexte familial, la mère se sent mise de côté. Cette dernière a l'impression que sa fille devient une intermédiaire entre les deux époux; qu'elle prend sa place. Un problème fréquent noté par Dumas (1992) est le conflit existant entre la fille et le « bras-droit » du père-fondateur qui est déjà en place depuis

quelques années. L’auteure fait alors mention de la tendance naturelle de la fille à protéger son père contre quelqu’un qui pourrait lui vouloir du mal. De son côté, puisqu’en apparence, elle a tendance à prendre une toute petite place, le « bras-droit » qui veut garder sa place, se demande bien ce qu’elle fait là (Dumas, 1989).

En résumé, l’étude de Davis et Taguiri (1989) et celle de Dumas (1989) sont toutes les deux des analyses dyadiques père-fils ou père-fille qui ont sensibilisé le lecteur à comprendre dans quelle mesure la relation entre les deux principaux acteurs est importante. D’autre part, Dumas ayant démontré à quel point la dynamique est différente lorsqu’il s’agit d’une fille, le « sexe » du successeur devient un facteur à considérer dans l’analyse du processus de la succession.

Nonobstant la relation existant entre les deux principaux acteurs, la capacité d’apprentissage du successeur est un facteur non négligeable à prendre en considération (West King, 1997). Fox et al. (1996), Kuratko (1993), Morris et al. (1997) et Handler (1991) mettent en évidence, quant à eux, l’importance du degré d’habiletés managériales du successeur. De plus, les résultats d’une étude faite par Alarie (1990) démontrent que les fondateurs considèrent que leurs enfants seront prêts à prendre la relève lorsqu’ils auront le leadership et les connaissances techniques ainsi que les capacités financières et l’intérêt pour le domaine. Mais que dire des résultats de l’enquête d’Ambrose (1983) qui révèlent que plus les enfants ont un niveau d’éducation élevé, moins ils sont intéressés à prendre la relève de l’entreprise familiale? La tendance est confirmée dans une étude faite par Birley (1986) qui mentionne que 42 % des finissants d’université

interrogés ne sont pas intéressés à travailler dans l'entreprise familiale. Donc, selon ces auteurs, plus les successeurs potentiels maîtrisent leurs habiletés de gestion, moins ils sont intéressés à prendre la relève de l'entreprise familiale, cette dernière ne leur apparaissant pas ou peu attrayante. Iannarelli (1992) citée dans Handler (1994) a identifié certains facteurs qui peuvent influencer le niveau d'intérêt chez le fils ou la fille pour prendre la relève. Ce sont, le temps qu'ils passent avec le père dans l'entreprise; l'exposition à divers aspects de l'entreprise; le développement des habiletés au sein de l'organisation; le sentiment qu'ils font partie de l'équipe; les gestes de renforcement positif et l'attitude du ou des parents, et le moment où ils seront intégrés dans l'entreprise.

Finalement, Fox et al. (1996) appuient leur analyse sur le fait que le processus de la succession tient d'une décision émotive pour le fondateur tandis que l'enfant procède par image d'imitation. Les auteurs mentionnent l'ouverture d'esprit personnelle et affective du fondateur comme étant un facteur important pouvant influencer le succès ou l'échec du processus de la succession et nous pourrions ajouter l'importance de la même ouverture de la part des enfants, qu'ils soient impliqués directement ou non dans l'entreprise familiale.

### **3.4    *L'environnement externe***

Parmi les auteurs consultés, peu se sont attardés à cette catégorie de facteurs. Néanmoins, il est possible de relever certaines catégories de facteurs externes tels : la concurrence (Perreault, 1994a), la technologie (Perreault, 1994a) et la consultation auprès d'experts-conseils (Beckhard et Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Perreault, 1994a; Fox et al., 1996; Morris et al., 1997). Nous pouvons également prendre en considération les clients et les fournisseurs, (Landsberg, 1988; Fox et al., 1996), les banques (Fox et al., 1996) et les gouvernements (Morris et al. 1997). Il en demeure que l'importance de l'utilisation ou de l'ouverture à la consultation auprès d'experts est la catégorie de facteurs de succès la plus étudiée. De ce fait, Beckard et Dyer (1983) mentionnent qu'il existe une relation entre la perméabilité ou l'imperméabilité des frontières familiales et l'utilisation de conseillers extérieurs au sein de l'organisation. Pour sa part, Perreault (1994b) croit fermement que la consultation auprès d'entreprises familiales « nécessite des connaissances, une expertise et une habileté particulière, répondant à des besoins particuliers ».

Dans un deuxième ordre d'idées, selon Hoy et Verser (1994), les membres du conseil d'administration n'ayant aucun lien de parenté avec les membres de la famille de l'entreprise, sont des acteurs à considérer en contexte d'entreprise familiale. Fox et al. (1996), quant à eux, ont fait une analyse plus systémique qui inclut les relations entre différents acteurs qui sont le fondateur, le successeur, les actionnaires et les employés. Ils concluent leur analyse en mettant l'accent sur quelques facteurs de succès tels l'aide

extérieure pour préparer le plan de relève, le secteur d'activité de l'entreprise et la disposition des autres actionnaires, le cas échéant.

Comme nous l'avons vu, peu d'auteurs consultés se sont attardés à l'influence de l'environnement externe dans l'étude des entreprises familiales. Or, l'environnement externe a une influence sur les deux sous-systèmes, que ce soit la famille ou l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise perd un client important, son chiffre d'affaires diminue et la famille se retrouve avec moins de revenus. Ainsi, serait-il intéressant de développer plus rigoureusement le degré d'influence des facteurs externes dans de prochaines études.

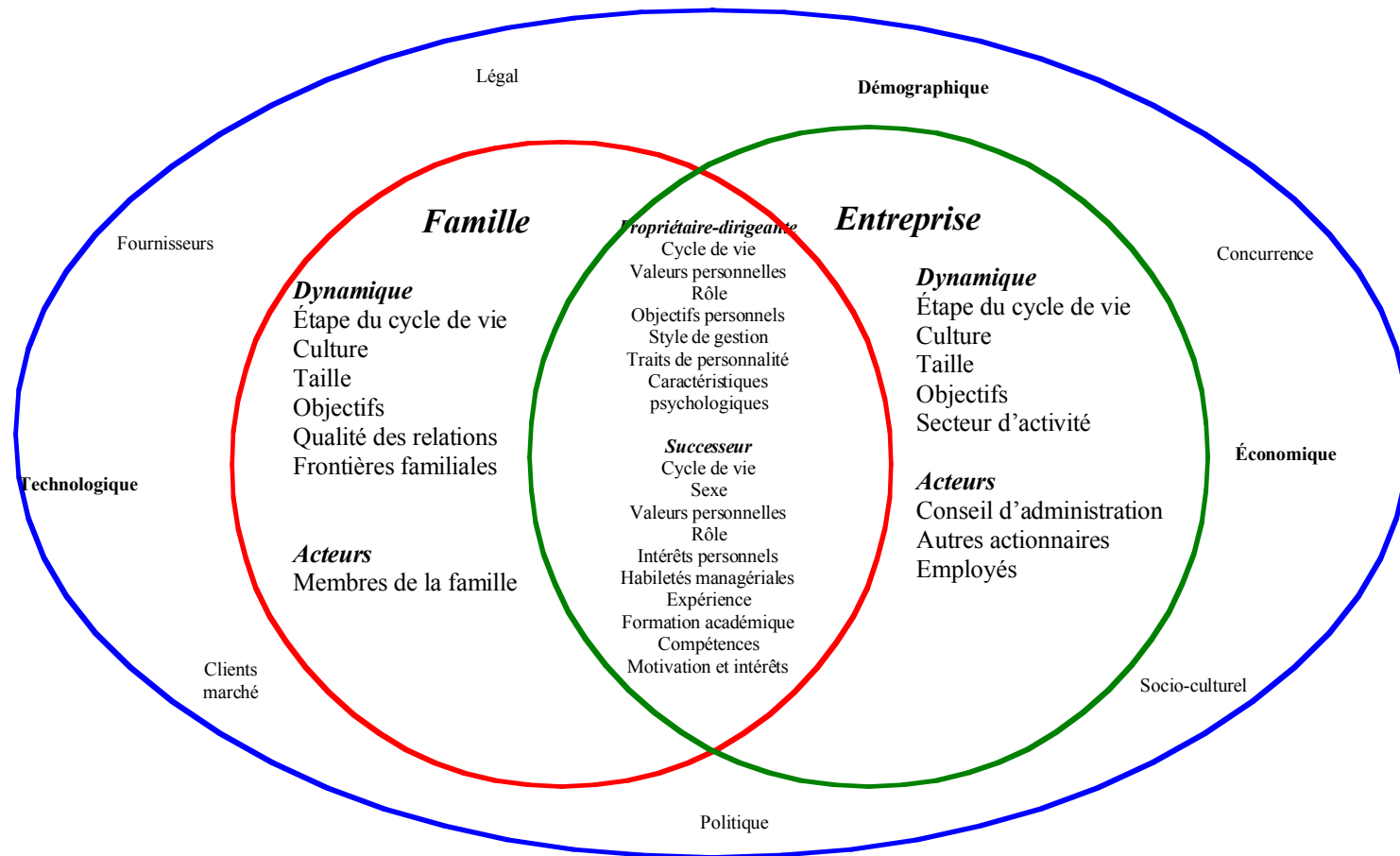
À cette étape-ci, nous avons vu que l'étude de la succession en entreprise familiale découle de l'analyse de deux principaux sous-systèmes qui sont la famille et l'entreprise dans lesquels évoluent les principaux groupes d'acteurs. Et, comme nous l'avons vu précédemment, bien que la dynamique familiale et la dynamique de l'entreprise soient différentes (Handler, 1989; Gersick et al., 1997) dans leur ensemble, elles sont liées l'une à l'autre et sont indissociables (Hoy et Verser, 1994; Dyer et Handler 1994; Riordan et Riordan, 1993; Gersick et al. 1997).

La figure I-1 illustre le lien existant entre la famille et l'entreprise et aide à comprendre dans quelle mesure ces deux principaux sous-systèmes sont interreliés, voire inséparables. Voilà pourquoi, dans cette figure, les cercles représentant les deux grands sous-systèmes, la famille et l'entreprise, sont imbriqués. Le cercle de gauche représente le sous-système familial dans lequel sont inclus certains éléments de sa dynamique ainsi que

ses principaux acteurs. Le cercle de droite, quant à lui, est le reflet du sous-système de l'entreprise, lequel inclut des facteurs touchant sa dynamique ainsi que les principaux acteurs y participant. Au centre de ces deux sous-systèmes, nous pouvons identifier les principaux acteurs, soit le prédécesseur et le successeur ainsi que les facteurs se rattachant à chacun d'entre eux. Finalement, pour donner à l'environnement externe la place qui lui appartient, le grand cercle indique que les deux grands sous-systèmes sont entourés par ce dernier et que tous les deux réagiront et agiront dépendant son influence.

Afin de mieux comprendre dans quelle mesure les deux sous-systèmes, la famille, l'entreprise ainsi que la dynamique centrale représentée par les acteurs principaux, sont interdépendants, les facteurs à prendre en considération dans l'analyse d'une entreprise familiale sont énumérés dans le même ordre, quel que soit le sous-système auquel ils appartiennent. Voilà pourquoi, il est possible de voir, dans le schéma, la même catégorie de facteurs dans les trois sous-systèmes. Mais attention, il ne faut pas perdre de vue que ces facteurs ont tous un rôle différent à jouer selon le sous-système dans lequel ils se trouvent et qu'ils ne sont pas énumérés par ordre d'importance.

**Figure I-1**  
**Le résumé des facteurs d'influence à prendre en considération dans le cadre d'analyse global**



Puisqu'un des objectifs de cette recherche vise à *comprendre de quelle manière les propriétaires-dirigeantes assurent la continuité de l'entreprise qu'elles dirigent*, il est nécessaire de considérer la section suivante comme centrale dans l'analyse. Pour ce faire, une revue de la littérature concernant la planification, le processus de la succession et les facteurs de résistance s'y rattachant s'impose.

### **3.5 La planification de la succession**

Selon plusieurs auteurs (Gasse et al., 1988; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Kuratko, 1993; Cunningham et Ho, 1994; Sharma et al., 1998; Brown et Coverley, 1999), un des principaux handicaps au processus de la succession relève de l'absence de planification de la part des propriétaires-dirigeants. Par exemple, une étude américaine datant de 1982 (Hugron, 1993d) mentionnait que « les chefs d'entreprises consacrent 80 000 heures à leurs affaires et 6 heures à leur succession ». Et, la tendance semble se maintenir que l'on soit en contexte Américain ou Canadien.

En effet, une récente enquête faite auprès de 200 propriétaires-dirigeants d'entreprises canadiennes révèle que, parmi ceux-ci, 81 % n'ont aucun plan de succession; 7 % sont entrain d'en établir un; et 12 % y songent (Noël, 1998). Chez nos voisins du Sud, le tableau semble aussi alarmant. En effet, une étude dernièrement menée auprès de 3 000 entreprises familiales américaines démontre que 53 % des entreprises interrogées changeront de main d'ici les 10 prochaines années. Par contre, parmi celles-ci, le tiers n'a pas de plan stratégique écrit (Fenn, 1998; Cliffe, 1998).

Ainsi, selon un des responsables de l'enquête, les dirigeants d'entreprises familiales ont en tête une idée de ce qu'ils projettent faire, mais ils ne la mettent pas par écrit. Cela corrobore les résultats de l'enquête faite par Gasse et al. (1988) qui dévoilent que 35 % des dirigeants sondés ont officialisé leur décision quant à la planification de la succession et que 30 % ont mentionné avoir une approche plutôt informelle. Pour Fenn (1998) et Cliffe (1998), un manque de planification écrite et formelle est risqué surtout dans les cas où surviendrait un événement subit et non souhaité, par exemple, le décès du prédécesseur. Finalement, pour Cliffe (1998), une des principales barrières à la planification officielle de la succession découlerait du conflit de rôle existant entre le parent et l'homme d'affaires chez le propriétaire-dirigeant. En effet, ce dernier serait tiraillé entre le besoin d'être juste pour chacun de ses enfants et le besoin d'avoir des personnes compétentes pour le remplacer à la direction de l'entreprise et ce tiraillement l'empêcherait d'officialiser son plan de succession.

D'autre part, les résultats d'une enquête menée auprès de 21 micro-entreprises du Royaume-Uni démontrent un lien entre l'âge du propriétaire-dirigeant et la préparation d'un plan de succession. Ainsi, selon Brown et Coverley (1999), aucun des répondants âgés de moins de 45 ans n'avaient préparé de plan tandis que la moitié de ceux qui ont plus de 45 ans avaient un plan de succession. Par contre, les auteurs ne font pas mention s'il s'agit d'un plan écrit ou non. Fait intéressant : parmi les répondants qui n'avaient pas préparé de plan, la majorité n'avaient démontré aucune intention formelle de prendre leur retraite tandis que ceux qui avaient un plan, préoyaient leur retraite durant les cinq prochaines années. Mais toutes ces statistiques nous laissent perplexes. En effet,

lorsqu'on nous parle de planification, de plan écrit, de quoi nous parle-t-on exactement? S'agit-il de planifier la succession du patrimoine (Vaillancourt, 1996) ou est-il question d'élaborer un plan de carrière pour le ou les successeurs (Gauthier, 1995; Pearl, 1998)?

Dans une étude faite par Hugron (1993d) et Hugron et Dumas (1993), il serait possible de définir deux types de processus de succession. Ainsi, dans un premier temps, le processus de transfert de la propriété serait, selon les auteurs, étalé sur 4 étapes distinctes qui sont : *la fixation du modèle de dévolution* laquelle inclut l'élaboration des objectifs de la famille et de l'entreprise; *la consultation d'experts* caractérisée par le montage juridique et fiscal pour des fins de formalisation des objectifs; *le choix des solutions disponibles*, période durant laquelle on précise les objectifs; et finalement *la mise en œuvre* principalement remarquable par la signature de documents officiels.

En ce qui a trait au second type de processus, les auteurs abordent la succession en tant que processus du transfert de direction lequel se définit par 4 étapes distinctes qui sont l'incubation; le choix du successeur; le règne-conjoint; et finalement le désengagement et c'est ce processus qui sera l'objet de l'analyse qui suit.

### **3.6     *Le processus de la succession***

En considérant et en abordant la succession comme étant un processus, il devient possible d'identifier certaines caractéristiques inhérentes à chacune des étapes (Handler, 1994). Dans le cadre de ce travail, nous verrons que le modèle de Churchill et Hatten (1987), le modèle développé par Hugron et Dumas (1993) et que le modèle de Handler (1990) comportent des éléments qui sont à la fois semblables et complémentaires et qui nous permettent de mieux comprendre le cœur de la dynamique. Par ailleurs, il demeure important de comprendre que cela ne permet que l'élaboration d'un « modèle considéré idéal » du processus de la succession en entreprise familiale et qu'il demeure possible que le processus soit beaucoup moins séquentiel dans la réalité.

D'abord, le modèle développé par Churchill et Hatten (1987), basé sur la superposition du cycle de vie de l'entreprise et des cycles de vies biologiques du fondateur et du successeur nous situe bien dans le temps. Ensuite, le modèle proposé par Hugron et Dumas (1993), contient des étapes qui peuvent être identifiées et qui peuvent se suivre selon un ordre chronologique assez précis (Gasse et al., 1988). Finalement, le modèle de Handler (1990) est basé sur un jeu de rôle, ou plus précisément, d'un ajustement de rôle pour chacun des acteurs au fur et à mesure que le processus avance dans le temps. Finalement, les trois auteurs démontrent, chacun à leur manière, que le rôle du fondateur décroît au fur et à mesure que le rôle du successeur se précise.

*À la première phase du processus*, le propriétaire-dirigeant-fondateur qu'il soit seul ou avec un ou des partenaires d'affaires est principalement préoccupé par la survie de son entreprise. Bien qu'en contexte d'entreprise familiale, il y ait intention de la part du propriétaire-dirigeant de céder un jour à un ou ses enfants l'entreprise qu'il a fondée ou qu'il dirige (Fontaine, 1992), il y a peu de chances pour que le successeur soit impliqué dans l'organisation durant cette phase du processus. En fait, il n'y a pas de place pour lui. Tout est alors contrôlé par le fondateur (Handler, 1990; Churchill et Hatten, 1987).

Quoique le successeur n'ait pas une place apparente dans le processus, c'est durant cette période que ce dernier développe une perception positive de l'entreprise familiale. Par exemple, il arrive qu'on discute de l'entreprise lors d'un souper familial (Handler, 1989; Hugron et Dumas, 1993; Churchill et Hatten, 1987) ou que le père amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de son travail ce qui leur donne l'occasion de se familiariser au contexte de l'entreprise (Hugron et Dumas, 1993). Il est possible que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise familiale et que, par la même occasion, le fondateur fasse une évaluation et un choix implicite du candidat (Hugron et Dumas, 1993). Dépendant de son âge, il est probable que l'enfant soit intégré de manière sporadique dans l'entreprise familiale, mais, alors, ce dernier ne sent aucune implication formelle de sa part en ce qui a trait à l'entreprise (Handler, 1990).

*La phase 2* débute à partir du moment où le fondateur a besoin d'aide. Alors, il peut choisir d'intégrer un membre de sa famille dans l'entreprise. Il s'agit, ici, d'un choix mutuel. Quoique le fondateur considère son ou ses enfants qui travaillent dans l'entreprise comme une relève possible (Alarie, 1990), « il peut leur demander de joindre l'entreprise familiale tout en étant confortable avec la possibilité qu'ils choisissent une autre route » (Hugron et Dumas, 1993). Durant cette phase, le successeur occupe d'abord un poste à temps partiel ou travaille dans l'entreprise pendant les vacances d'été (Churchill et Hatten, 1987). D'ailleurs, selon une étude de Barach et al. (1988), 80 % à 90 % des membres de la famille occupent un poste à temps partiel au début de leur emploi dans l'entreprise familiale. Ce n'est qu'après ses études que le successeur choisit de travailler à temps complet dans l'entreprise familiale (Handler, 1989; Churchill et Hatten, 1987; Hugron et Dumas, 1993). Quel que soit son statut d'employé, le successeur est en période d'apprentissage. C'est alors qu'il développe ses connaissances techniques, ses compétences managériales (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990), la qualité de son jugement et de ses relations interpersonnelles (Churchill et Hatten, 1987). D'ailleurs, il faut considérer qu'il faut entre deux et quatre années pour que le successeur développe son image de crédibilité auprès de ses pairs (Barach et al, 1988). Cette période correspond à celle où l'on peut observer un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité (Hugron et Dumas, 1993).

Quoique le successeur commence à prendre une certaine place, son principal rôle demeure celui d'assistant. Il est souvent confiné à des tâches de subalterne et est très peu impliqué dans les décisions opérationnelles puisqu'elles relèvent encore du fondateur

(Handler, 1990). Lorsque le successeur est réceptif et intéressé à tirer profit de l'expérience du prédécesseur (Hugron et Dumas, 1993), il est possible d'amenuiser certains sentiments de frustration (Handler, 1990). En effet, étant en période d'apprentissage et sentant qu'il développe de plus en plus ses compétences (Churchill et Hatten, 1987), il est possible que le successeur se sente limité. Il aimerait avoir plus d'autonomie, mais ce n'est pas permis par le fondateur puisque celui-ci est le « roi » (Handler, 1990).

*Durant la troisième phase* du processus, le successeur a acquis des compétences managériales et administratives suffisantes pour être en mesure de prendre certaines décisions et devenir plus autonome (Churchill et Hatten, 1987). Pour être à l'aise et ainsi lui permettre d'avancer dans le processus, le successeur doit « sentir qu'il a droit à l'erreur, qu'il peut expérimenter, qu'il dispose d'une marge de manœuvre pour se développer et le prédécesseur ne doit pas imposer un décalque parfait dans sa manière de diriger l'entreprise » (Hugron et Dumas, 1993). Cela dit, la continuité du processus dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur, à partager son pouvoir et à déléguer certaines responsabilités qui étaient siennes (Handler, 1990).

C'est ainsi qu'entre en jeu l'aspect de coopération entre le successeur et le prédécesseur (Hugron et Dumas, 1993) et que débute un partenariat entre les générations. Le cas échéant, il est alors possible d'observer une période durant laquelle les rôles de chaque acteur se confondent (Handler, 1989). Puisqu'un climat de confiance

s'établit, le fondateur se retire lentement de l'entreprise. Ses semaines de travail raccourcissent et il commence à ne travailler que quelques jours par semaine. Il prend du temps pour lui et laisse son successeur diriger l'organisation durant ses absences. Durant ses temps libres, le fondateur s'occupe à ses passe-temps, il voyage, il passe du temps dans sa résidence secondaire (Handler, 1990). À la fin de cette phase, les objectifs du prédécesseur et du successeur sont différents. En effet, tandis que le fondateur est principalement préoccupé par le rendement financier ou le développement de nouvelles stratégies de croissance, le successeur relève de nouveaux défis et prend sa place (Handler, 1990).

*À la dernière phase* du processus, le fondateur décide de se retirer et laisse le contrôle de l'entreprise à son successeur. Son rôle, alors, se limite à celui d'un consultant (Handler, 1990). Il y a donc, transfert du pouvoir et des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987) et désengagement apparent du fondateur (Hugron et Dumas, 1993). Ce retrait peut prendre plusieurs formes. Par exemple, il est tout de même possible que le fondateur occupe des fonctions au sein du conseil d'administration (Handler, 1990), ce qui lui laisse un certain droit de regard sur son entreprise. D'autre part, Hugron et Dumas (1993) « ont senti chez les successeurs un grand respect pour leurs aînés. Même lorsque la période de désengagement est amorcée, le prédécesseur joue un rôle important. Il conserve son bureau dans l'entreprise. Il est celui vers qui on se tourne pour demander conseil. Il semble ne faire aucun doute pour personne qu'il a droit à la place qu'il choisit d'occuper dans l'entreprise. » Le successeur considère le fondateur comme une force stabilisante (Handler, 1990). Par contre, plus le fondateur a

su développer des centres d'intérêts personnels à l'extérieur de son entreprise, moins il ressent le besoin de s'y impliquer (Handler, 1990).

Handler (1994) mentionne qu'il est fréquent d'observer un blocage dans le mouvement. Selon ses observations, il est courant pour le fondateur de stopper consciemment ou non la dynamique à la deuxième phase du processus. En bloquant le processus, souvent de manière inconsciente, le propriétaire-dirigeant demeure le « roi » ce qui lui permet de conserver le contrôle de l'entreprise. Cela veut dire que, par effet de dépendance des ajustements de rôles dans la dynamique, le successeur ne dépasse jamais les deux premières étapes qui sont celles « d'assistant » ou de « gestionnaire ». Quoiqu'il en soit, Handler (1990) considère qu'autant le prédécesseur que le successeur ont à faire leur bout de chemin pour assurer la continuité processus. D'une part, le prédécesseur apprend à déléguer, à lâcher prise et à accepter ses limites. D'autre part, par son comportement et sa capacité d'apprentissage, le successeur autorise, de manière implicite, son prédécesseur à avancer dans le processus. Cela explique, en partie, que Fox et al. (1996), Kuratko (1993), Morris et al. (1997) et Handler (1991) reconnaissent le degré d'habiletés managériales du successeur comme étant un des facteurs de succès important dans le processus.

Force est de constater dans quelle mesure l'élaboration de la dynamique centrale du modèle de Handler (1994) rappelle le modèle du cycle de vie de la famille développé par Carter et McGoldrick (1988). En effet, si l'on se rapporte à ces derniers, la pierre angulaire du cycle de vie d'une famille et de l'évolution d'un individu dans le système

familial dépend, d'une part de celui-ci et de sa capacité à développer sa propre identité tandis que cela ne peut se faire sans l'autorisation et l'appui explicites et implicites des autres membres de la famille à laquelle il appartient. En résumé, il serait possible d'énoncer que la dynamique existant dans le processus de la succession dans une entreprise familiale est, en grande partie, le reflet de la dynamique existant au sein de la cellule familiale et que, dans les deux cas, la progression de la dynamique et du cycle de vie de l'entreprise et de la famille dépendent de l'ouverture aux changements des règles, des rôles et des fonctions qu'occupent chacun dans leurs milieux respectifs.

### **3.7    *Les facteurs de résistance***

Se basant sur l'analyse de la littérature, Handler et Kram (1988) ont développé un modèle qui illustre quatre grandes catégories de sources de facteurs favorisant ou réduisant le degré de résistance possible pouvant intervenir dans la planification de la succession. Pour les auteures, le modèle présenté à la figure I-2 doit être considéré de manière dynamique, c'est-à-dire que chaque niveau interagit avec les autres puisqu'il contient des facteurs qui amplifient ou diluent la résistance provenant des autres niveaux. Le modèle relève un seul facteur physique important : la santé du propriétaire-dirigeant. En effet, selon Ambrose (1983), en général, lorsqu'ils sont en bonne santé, les dirigeants ne croient pas nécessaire de préparer leur relève ou ne sentent aucun empressement pour le faire.

À l'exception de cette caractéristique physique, Handler et Kram (1988) relèvent certaines caractéristiques comportementales et psychologiques du fondateur pouvant intervenir lors de la planification et, par le fait même, lors du processus. Parmi celles-ci, le nombre de centres d'intérêts que le propriétaire-dirigeant a développés durant sa vie semble prendre une certaine importance dans la mesure où Walker et Lazer (1978), cités dans Handler et Kram (1988) croient que plus le prédécesseur élargit son éventail d'activités et d'intérêts, moins il offre de résistance individuelle à la préparation de sa retraite.

En général, la littérature mentionne que l'entrepreneur s'isole à partir du moment où il part en affaires. Par exemple, selon les observations de Handler (1989), le fondateur canalise toutes ses énergies et tout son temps sur son entreprise et semble mettre sa famille de côté durant les premières années de vie de son entreprise. Finalement, son degré d'identification à l'entreprise, son besoin de contrôle, ses peurs de vieillir, de mourir ou de se retirer; sa capacité d'introspection et sa facilité à prendre des conseils à l'extérieur sont également tous des traits de la personnalité du fondateur qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur sa volonté de préparer la succession de son organisation.

D'autre part, certains auteurs (Merigot et Hirigoyen, 1988; Handler et Kram, 1988; Cunningham et Ho, 1994; Fox et al., 1996; Handler, 1994) font un lien entre les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur et le transfert de ses besoins affectifs sur l'entreprise et démontrent que l'un des obstacles majeurs à la succession est la

difficulté pour le fondateur de lâcher prise puisque pour ce dernier, son entreprise c'est son « bébé », sa « maîtresse ». Dans le même ordre d'idées, les résultats de Carter et Cannon, (1992) montrent que malgré que les propriétaires-dirigeantes reconnaissent l'importance de déléguer, certaines semblent être aux prises avec ce qu'on appelle le « complexe de la Superwomen » et, par le fait même, se donnent-elles l'illusion d'être indispensables.

Dans un deuxième temps, nous pouvons constater que Handler et Kram (1988) ont considéré la qualité des relations interpersonnelles tant au travail que dans la famille comme facteur d'influence. Pour les auteures, plusieurs facteurs tels, le style de communication, l'implication et la formation des héritiers, l'ouverture aux autres, doivent être considérés dans la dynamique. Le troisième groupe de facteurs inclut tout ce qui entoure la culture organisationnelle. Bien entendu, plus la culture d'entreprise est ouverte et participative, plus les gens de l'organisation sont habitués à mettre en place des mécanismes leur permettant de traverser des crises, plus il sera facile d'enclencher le processus de la succession. Finalement, le quatrième groupe est d'ordre plus général et inclut une partie des facteurs environnementaux, tels la stabilité économique, le secteur d'industrie, l'offre et la demande.

**Figure I-2**  
**Modèle de résistance**

<i>Les facteurs encourageant la résistance</i>	<i>La planification de la succession</i>	<i>Les facteurs réduisant la résistance</i>
		
<b>Niveau individuel</b>		
Bonne santé		Problèmes de santé
Manque de centres d'intérêts diversifiés		Autres intérêts
Degré d'identification avec l'entreprise		Habilité à se dissocier de l'entreprise
Rétention du contrôle		Habilité 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
<b>Niveau interpersonnel</b>		
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
<b>Niveau organisationnel</b>		
La culture organisationnelle bloque le développement de l'entreprise		La culture organisationnelle encourage la continuité, l'avancement
Stabilité dans la croissance de l'entreprise		Crises organisationnelles imminentes
Maintien des structures hiérarchique linéaires		Structures hiérarchiques qui encouragent la délégation
<b>Niveau environnemental</b>		
Environnement stable		Environnement turbulent
Demande de plusieurs industries		Demandes de peu d'industries
Services très spécialisés		Services plus ou moins spécialisés

Sources : Handler et Kram (1988) et Handler (1994)

Le modèle présenté précédemment met en relief certains grands facteurs ayant une influence sur le niveau de résistance sur la planification et sur le processus de la

succession. Par ailleurs, il demeure silencieux quant à d'autres facteurs qui pourraient être pris en considération dans l'analyse. Par exemple, aucune mention n'est faite en ce qui a trait aux fournisseurs, aux clients, aux réseaux d'affaires lesquels ont tous un rôle important à jouer dans la dynamique. De la même manière, le modèle demeure muet quant à l'importance et à l'impact des actionnaires minoritaires ou associés, le cas échéant, lors de la planification et du processus de la succession. En outre, comme le mentionnent les auteures, la principale limite de ce modèle découle du fait que ces dernières ont considéré, dans son élaboration, que le propriétaire-dirigeant est de sexe masculin. La raison qu'elles invoquent provient, selon elles, du peu de littérature existant sur les femmes propriétaires-dirigeantes leur permettant de les prendre en considération dans leur analyse. Finalement, les successeurs attendent souvent que le processus soit enclenché par le propriétaire-dirigeant, alors qu'il serait tout à fait opportun qu'ils prennent l'initiative, ce qui laisse supposer que les deux générations ont leur part de responsabilité dans le processus tant au niveau de la planification que de l'enclenchement (Pearl, 1998).

Plus près de nous, dans le but de proposer un modèle des facteurs de résistance sur la planification de la succession, Sharma et al., (1998) ont procédé à une étude empirique auprès de 177 entreprises familiales canadiennes. Pour ce faire, les auteurs ont proposé trois principaux facteurs pouvant favoriser ou retarder la planification du processus. Ce sont : la capacité du prédécesseur à se retirer; la présence d'un successeur ayant le potentiel requis pour prendre la relève; la présence d'un conseil d'administration. Or, parmi ceux-ci, celui qui a le plus d'importance s'avère être « la

présence d'un successeur potentiel ». Cela signifie qu'il serait faire fausse route de croire que seuls les principaux facteurs de résistance proviennent des traits de la personnalité du prédécesseur. D'autre part, un des apports intéressants de cette recherche réside dans la confirmation de la divergence de perception pouvant exister entre le prédécesseur, le successeur et les membres de la famille et que pour faire une analyse plus pertinente des résultats, les chercheurs doivent tenir compte de l'opinion de tous les acteurs.

En résumé, l'idéal théorique de l'accomplissement du processus de la succession en contexte d'entreprise familiale résulte du transfert complet du savoir-faire, de l'autorité, des responsabilités et du leadership, transferts issus du prédécesseur pour se transmettre au successeur. Or, vu les rôles centraux que tiennent ces quatre concepts, nous prenons, ici, un temps pour les définir, et ce, dans le but d'une compréhension mutuelle de la figure I-3.

Dans les cas qui nous intéressent, *le savoir-faire* correspond tant aux connaissances techniques que de gestion, connaissances qui seront transférées du prédécesseur au successeur ou du successeur au prédécesseur, le cas échéant.

*L'autorité* est, selon Bergeron (1995) et Schermerhorn, Templer, Cattaneo, Hunt et Osborn (1994), le pouvoir légitime qui permet à quelqu'un d'agir ou de prendre des décisions, grâce au poste occupé dans l'entreprise. Il s'agit, ici, du droit de commander et du droit de prendre des décisions correspondant au type de poste que le successeur

occupe. L'autorité est le degré de pouvoir légitime qui revient au successeur du simple fait que, pour les employés, il est tout à fait légitime que celui-ci ait le droit de commander. Ainsi, *l'autorité et le pouvoir décisionnel* forment un seul et même concept.

*Les responsabilités* ou le niveau de responsabilité correspondent à l'obligation qu'a le successeur d'effectuer certaines tâches pour réaliser les objectifs établis (Bergeron, 1995; Schermerhorn et al., 1994). Ainsi, lorsque le successeur reçoit une certaine autorité, il devient responsable de l'exécution des tâches auxquelles on l'a affecté.

*Le leadership* est, à la base, une compétence que doit développer le successeur. Ce dernier doit démontrer une aptitude à motiver et à guider un employé ou un groupe d'employés à accomplir leurs tâches, cela avec l'intention d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Ainsi, le successeur a-t-il deux préoccupations majeures : les personnes et les résultats. (Bergeron, 1995; Schermerhorn et al., 1994)

Nous avons également noté que, parmi les principaux facteurs de succès du processus, nous devons considérer la qualité de la communication, le niveau de confiance et le respect mutuel qui existent entre les deux acteurs principaux, tant dans l'entreprise qu'au sein de la cellule familiale.

Ainsi, pour situer l'importance du processus de la succession et l'interaction existant entre les deux principaux acteurs : le prédécesseur et le successeur, la figure I-3

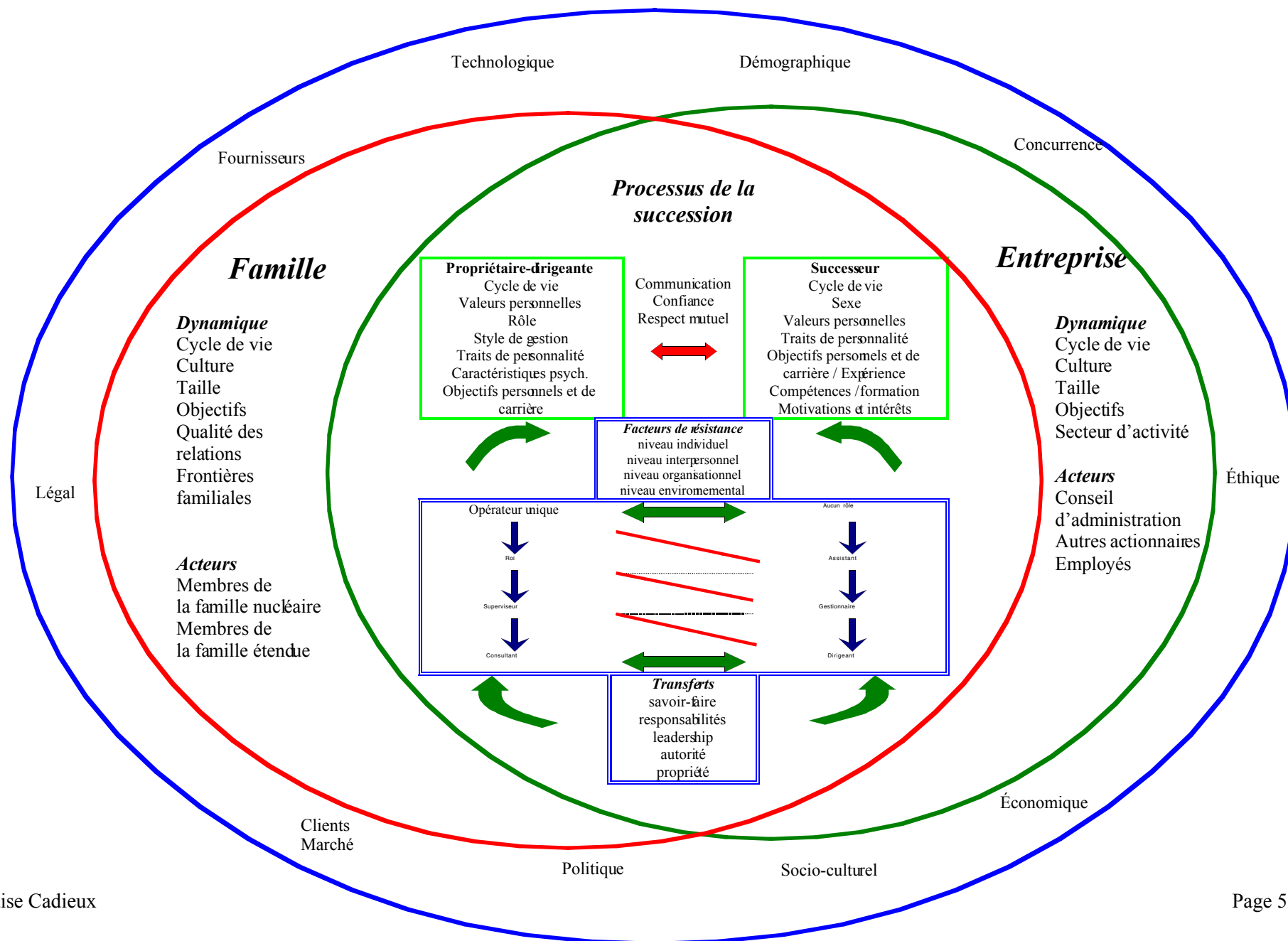
a été élaborée. À l'aide du résumé des facteurs à prendre en considération dans la dynamique des entreprises familiale illustrés à la figure I-1 de la page 39 du présent document, nous avons élargi le cercle du centre pour y insérer les éléments à prendre en considération dans l'analyse du processus de la succession de manière plus précise.

Cette dynamique centrale indiquant les différents rôles qu'auront à jouer le prédécesseur et le successeur tout au long du processus provient directement du schéma du processus de la succession développé par Handler (1989; 1990). Ainsi, pour situer la dynamique, les flèches indiquent que la transition du rôle est complétée. Par exemple, le propriétaire-dirigeant doit passer à travers quatre rôles qui sont celui d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de consultant tandis que le successeur doit jouer, successivement, les rôles d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant. Ces rôles correspondent à la phase à laquelle le processus est rendu. D'autre part les lignes centrales (continues et pointillées) schématisent la dynamique. Ainsi, dans un premier temps, le propriétaire-dirigeant confie des responsabilités à son successeur (ligne continue). La capacité et les habiletés du successeur à assumer ce premier rôle suscitent (ligne pointillée) le propriétaire-dirigeant à faire un pas en avant dans le processus et les rôles se succèdent ainsi, les uns à la suite des autres (Handler, 1994). Selon les observations de Handler (1989), la plupart des successeurs rencontrés ont l'impression que le fondateur est celui qui a le plus de contrôle sur le déroulement du processus de la succession, ce qui explique la différence entre les lignes pointillées et les lignes continues dans son modèle. En fait, puisque la dynamique prend essence dans le transfert du leadership et de l'autorité (Handler, 1990), des responsabilités et du savoir-

faire (Hugron et Dumas, 1993; Churchill et Hatten, 1987), les derniers rôles respectifs qui sont celui de consultant pour le prédécesseur et de dirigeant pour le successeur ne seront complets qu'à partir du moment où il y a transfert complet du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité.

Dans un deuxième temps, outre les facteurs directement liés au propriétaire-dirigeant et au successeur, il est essentiel de prendre en considération certains facteurs de résistance qui se situent aux niveaux individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux puisque ces facteurs sont directement liés à la planification et à l'enclenchement du processus de la succession. Ainsi, dans le schéma, les flèches courbées indiquent la nécessité d'une compréhension systémique de la dynamique.

**Figure I-3**  
**Le résumé des facteurs à prendre en considération dans l'analyse des entreprises familiales**



#### 4. Le cadre d'analyse spécifique

Maintenant que nous avons identifié les facteurs à prendre en considération dans l'analyse du processus de la succession dans une entreprise familiale, il est pertinent de se concentrer sur un objectif plus spécifique qui consiste à comprendre *quels rôles les propriétaires-dirigeantes assument-elles lors du processus de la succession pour assurer la continuité de l'entreprise familiale qu'elles dirigent*. Voilà pourquoi le cadre spécifique sera développé et concentré sur les « femmes propriétaires-dirigeantes » et les différents aspects les différenciant de leurs homologues masculins.

Quoique la recherche sur les femmes entrepreneures soit encore récente (Brush, 1992; Campbell 1995), les femmes ont toujours eu l'opportunité d'avoir des responsabilités autres que celles d'épouses ou de mères : « au Québec, par exemple, dès leur arrivée au début de la colonie, les femmes ont tenu commerce, veillé à la bonne marche des affaires pendant que leurs compagnons allaient courir les bois » (Proulx, 1995). Par ailleurs, la littérature mentionne que la place que prend la femme dans l'entrepreneuriat est de plus en plus importante depuis les années 1970 (MICST, 1997b). Or, les résultats découlant des recherches sur l'entrepreneuriat féminin qui semblent les plus pertinents dans les cas qui nous intéressent, relèvent certaines caractéristiques personnelles qui appartiennent plus spécifiquement aux femmes. Par exemple, considérant que les femmes ont un système de valeur différent de celui de l'homme en général, Olson et Currie (1992) ont fait une étude ayant comme principal objectif de faire le lien entre les valeurs personnelles de l'entrepreneure ou de la propriétaire-

dirigeante et les choix stratégiques de l'entreprise. Les résultats montrent que dans l'ensemble les femmes ont toutes le même système de valeur mais qu'elles adoptent des stratégies différentes dépendant du secteur d'activité dans lequel elles œuvrent, même si cela va à l'encontre de leurs propres valeurs. De surcroît, certains auteurs (Gilligan, 1986; Landry, 1989; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990; Lee-Gosselin et Grisé, 1990; Stoner et al., 1990; Brush, 1992; Putnam, 1993; Proulx, 1995) stipulent que les femmes abordent la vie d'une manière différente dans la mesure où elles ont un construit social et un système de valeurs qui leur est propre. Finalement, Proulx (1995) faisant référence à l'article de Brush (1992) résume l'argument ainsi :

*« Les femmes voient le monde des affaires comme un système d'interrelations plutôt qu'une structure divisée en deux entités distinctes composées d'une sphère économique et d'une sphère sociale qui ne se rejoignent pas. Les affaires, sont, dans une perspective féminine, intégrées à l'ensemble de toutes leurs activités. » (Proulx, 1995 : 21-22)*

L'énoncé précédent nous permet donc de supposer que les femmes propriétaires-dirigeantes entrevoient et préparent le futur de leur organisation d'une manière différente de ce qui est normalement cité dans la littérature sur la succession en entreprise familiale.

#### **4.1    *Les propriétaires-dirigeantes et la dynamique familiale***

A priori, la famille est une valeur importante pour les femmes qu'elles travaillent ou non. Par exemple, selon les résultats d'un sondage effectué en 1993, la famille est la valeur première pour 82,2 % des Québécois. Cependant, force est de constater qu'il existe une différence importante accordée à la famille en fonction, entre autres, du sexe. « Seulement 47 % des hommes comparativement à 62,6 % des femmes accordent la primauté de leurs valeurs à la famille » (Lacourse, 1994 : 157). Selon Lee-Gosselin et Belcourt (1991), la majorité des propriétaires-dirigeantes ont des enfants et un conjoint et elles ont également des responsabilités ménagères. Les résultats d'une enquête menée auprès de 400 femmes entrepreneures (Belcourt , Burke et Lee-Gosselin, 1991) montrent que parmi celles-ci, 40 % étaient uniques responsables des enfants au moment du lancement de leur entreprise; 26 % ont un conjoint qui participe activement à certaines responsabilités familiales; et finalement 10 % seulement font appel à une aide familiale extérieure. Cela démontre que même si les propriétaires-dirigeantes travaillent plusieurs heures par semaine dans leur entreprise, elles demeurent, en général, les premières responsables de la gestion et de l'exécution des tâches ménagères et de l'éducation des enfants (Belcourt et al., 1991; Putnam, 1993). En résumé, même si 90 % des femmes travaillent à temps complet dans leur entreprise, et que parmi celles-ci, 25 % y consacrent plus de 70 heures par semaine, les rôles d'entrepreneure, de conjointe et de mère sont tous les trois présents et essentiels à l'image de soi des femmes entrepreneures (Lee-Gosselin et Grisé, 1990; Belcourt et al., 1991).

D'autre part, selon Stoner, Hartman et Arora (1990) et Lee-Gosselin et Grisé (1990), les femmes ne séparent pas les deux principaux sous-systèmes qui sont : la famille et l'entreprise. Les deux font partie de leur vie et sont indissociables. Voilà aussi pourquoi les femmes qui travaillent à l'extérieur de la maison peuvent difficilement établir une frontière entre la famille et le travail (McGoldrick et al., 1989). Ainsi, pour concilier les deux sous-systèmes, plusieurs propriétaires-dirigeantes organisent leur entreprise autour du conjoint et des enfants (Carter et Cannon, 1992).

#### **4.2    *Les propriétaires-dirigeantes et la dynamique de l'entreprise***

Quoique Dyer et Handler (1994) dissocient les dynamiques pouvant exister soit dans la famille, soit dans l'entreprise, la dichotomie semble moins évidente lorsqu'il s'agit des entreprises dirigées par des femmes. En effet, selon Brush (1992) et Carter et Cannon (1992), les propriétaires-dirigeantes transposent la qualité de leurs relations familiales dans leurs entreprises et dans leurs entourages. Ainsi, à la suite d'une enquête menée auprès de 60 propriétaires-dirigeantes, Carter et Cannon (1992) mentionnent que celles-ci véhiculent des valeurs qui sont basées principalement sur l'ouverture et la flexibilité, ce qui ne correspond pas aux valeurs normalement transmises dans un contexte de culture paternaliste, tel que défini par Dyer (1988).

Les résultats de l'enquête faite par Lee et Rogoff (1997) démontrent que les objectifs à long terme sont à peu près semblables pour les femmes et pour les hommes propriétaires-dirigeants. La ressemblance est d'ailleurs remarquable lorsqu'il s'agit des

trois principaux objectifs concernant principalement la succession et qui sont soit, l'intention de transmettre l'entreprise à un membre de la famille, ou soit la fermeture ou la vente de l'entreprise. Toutefois, pour atteindre leurs objectifs qu'ils soient à court ou à long terme, les femmes adoptent un style de gestion qui leur appartient. Par exemple, pour plusieurs d'entre elles, l'accent est mis sur les réseaux de communication, les systèmes flexibles et la qualité des relations interpersonnelles (Carter et Cannon 1992). Cela expliquerait les résultats de Chaganti (1986) qui stipulent que les propriétaires-dirigeantes ont un style de leadership plus personnel, plus amical, plus orienté vers l'équipe et plus informel (Brush, 1992) et qu'elles font preuve d'une grande sensibilité envers les autres (Xie et Whyte, 1997; Olson et Currie, 1992).

Les propriétaires-dirigeantes accordent une grande importance à la qualité des relations interpersonnelles qu'elles entretiennent avec les employés, les fournisseurs, les professionnels et les clients (Proulx, 1995). Elles adoptent un style de communication plus ouvert (Chaganti, 1986) et elles en sont conscientes puisque Brush (1992) mentionne que les propriétaires-dirigeantes ont le sentiment que leurs habiletés sociales et interpersonnelles sont parmi leurs plus grandes forces. Ainsi, les propriétaires-dirigeantes prennent-elles les moyens nécessaires pour être particulièrement disponibles pour leurs subordonnés et considèrent leur implication comme une preuve de responsabilité personnelle (Helgesen, 1990). Finalement, le style de gestion des propriétaires-dirigeantes dépendrait, entre autres, du fait qu'elles ont grandi de manière à considérer les besoins des autres avant les leurs. En effet, pour les femmes en général, il

est tout à fait normal de prendre en considération les idées des autres et de faire des compromis (McGoldrick, Anderson et Walsh, 1989).

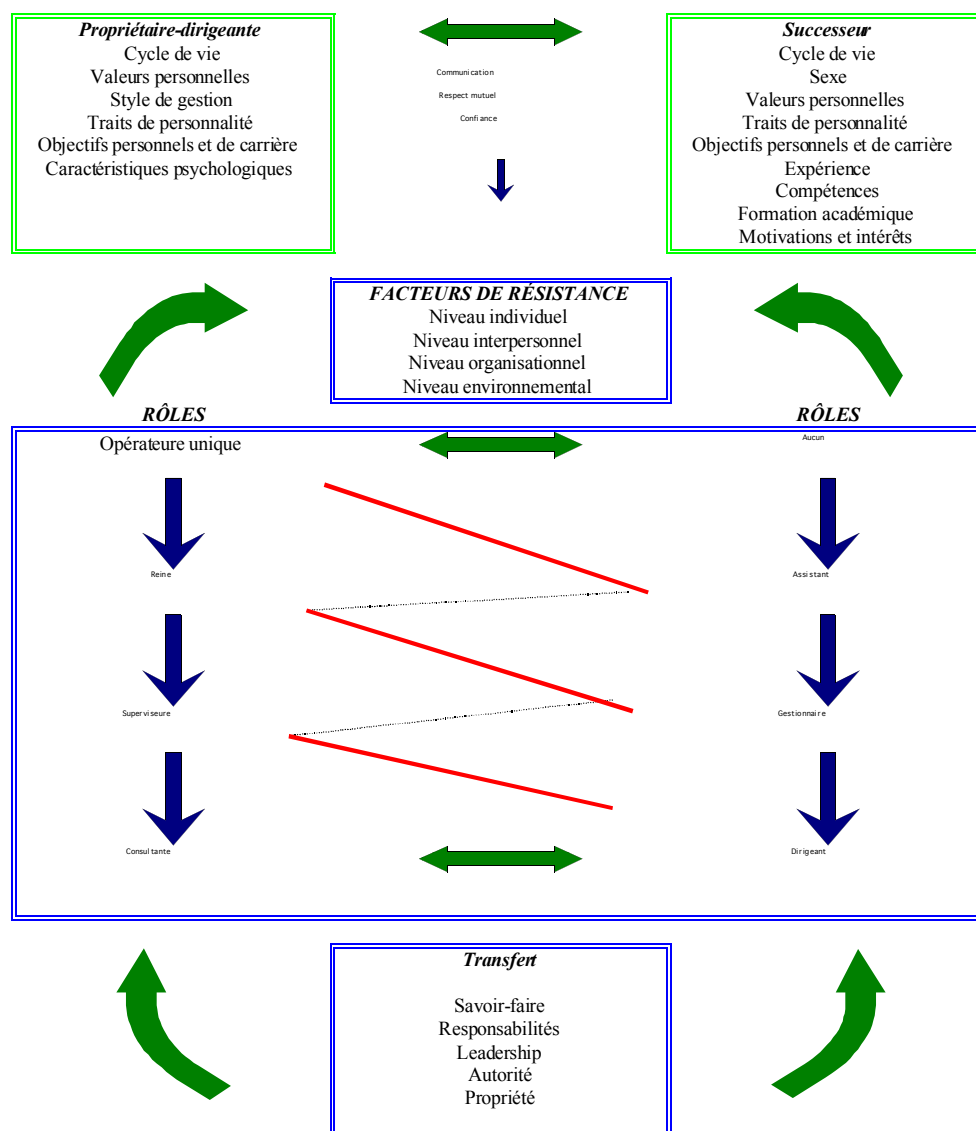
L'objectif spécifique de ce travail qui consiste à comprendre les différents rôles que joue la femme propriétaire-dirigeante lors du processus de la succession, cela dans le but d'atteindre un objectif précis : celui d'assurer la continuité de son entreprise en la cédant à un ou ses enfants est illustré à la figure I-4. Dans les faits, nous avons sorti de son contexte global le centre de la dynamique, tel qu'illustré à la figure 3 de la page 59. D'emblée, sortir le processus de son contexte général semble illusoire, mais, pour des fins d'encadrement théorique, cela est nécessaire. De surcroît, la révision de la littérature tant sur les entreprises familiales, sur le processus de la succession que sur les femmes entrepreneures soulève a priori plusieurs questions d'ordre différents.

Ainsi, *en ce qui a trait à la planification*, il serait intéressant de comprendre de quelle manière les propriétaires-dirigeantes prévoient-elles le futur de leurs entreprises à long terme? Dans le cas où elles le font, comment y arrivent-elles? Préparent-elles un plan de succession? En discutent-elles avec les membres de leurs familles? Prennent-elles en considération les désirs et les besoins des membres de leurs familles dans la préparation du futur de leur entreprise? Pour quelles raisons désirent-elles « perpétuer » l'entreprise au sein de la famille? Pourquoi les propriétaires-dirigeantes désirent-elles laisser leur place dans les entreprises qu'elles dirigent? En sont-elles capables? Comment voient-elles l'arrivée de leur successeur? Comment la préparent-elle, cette arrivée? Qui choisissent-elles, comment et pourquoi?

***Quant au processus en lui-même*** : Comment les propriétaires-dirigeantes intègrent-elles leur successeur dans l'entreprise? Comment voient-elles leur implication dans l'entreprise pendant que le successeur est là? De quelle manière impliquent-elles les autres employés dans le processus? De quelle manière impliquent-elles les autres membres de la famille lors de la période de transition?

***Quant aux facteurs de résistance*** : Sentent-elles des résistances provenant de fournisseurs, de clients, etc.? Quel type de relations ont-elles avec leur successeur en contexte d'entreprise? Est-ce différent lorsqu'on se retrouve en famille? Y a-t-il des moments particuliers qui sont alloués pour discuter des problèmes que chacun d'eux vit durant la période de transition?

**Figure I-4**  
**Le cadre spécifique d'analyse**  
**Le processus de la succession**  
**dans le cas des entreprises dirigées par des femmes**



## CHAPITRE II - LA MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre a comme objectif la présentation détaillée de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Pour ce faire, nous définirons, justifierons et expliquerons notre démarche quant à la méthode de recherche, à la stratégie de recherche, à l'échantillon, à la collecte de données et à l'analyse des données.

Comme il a déjà été mentionné en introduction, la recherche sur la succession en entreprise familiale n'est pas nouvelle (Hugron, 1993b; Handler, 1994). Néanmoins, à notre connaissance, elle n'a jamais porté sur le cas des entreprises familiales qui ont été fondées et qui sont dirigées par des femmes (Handler et Kram, 1988; Dyer et Handler, 1994; Handler, 1994). Cela explique en grande partie les raisons pour lesquelles cette recherche, de type qualitative, est, a priori, considérée à la fois exploratoire et descriptive (Robson, 1997).

La dynamique de la succession étant fort complexe, la recherche qualitative semble, dans ce cas-ci, la plus appropriée. En effet, la recherche qualitative a, d'abord, comme principale préoccupation de comprendre les processus sociaux en s'attardant à démontrer comment les personnes et les groupes les vivent (Deslauriers, 1991) et permettre une vision plus systémique et globale de la réalité (Deslauriers, 1991; Rubin et Rubin, 1995; Rossman et Rallis, 1998).

La recherche qualitative s'intéresse, selon Deslauriers (1991), à « des cas et à des échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur ». Cela met tout de suite en garde le

chercheur quant à la généralisation des résultats qu'il obtient lors de son analyse. Ainsi, en tout temps, doit-il se rappeler que les résultats de la recherche découlent de faits vécus, d'interprétations, de perceptions tant de la part des participants que de sa propre part. Selon Rossman et Rallis (1998) et Robson, (1997), un des principaux inconvénients de la recherche qualitative prend essence dans le chercheur lui-même. De là, l'importance pour ce dernier de faire une démarche personnelle afin de connaître le mieux possible ses biais naturels, ses motivations, ses intentions ou tout ce qui peut, du manière ou d'une autre, influencer son projet de recherche. En résumé, la recherche qualitative demande au chercheur de faire preuve d'une grande maturité et d'une bonne capacité d'introspection. Ainsi, par exemple, dans le cas de la présente recherche, accepter que les femmes ont un construit social et un système de valeur qui leur est propre (Brush, 1992) est chose vécue, donc d'emblée reconnue par la principale chercheure.

## **1 La stratégie de la recherche**

Parmi les différentes stratégies normalement utilisées, l'étude de cas ayant comme principal objectif de comprendre un phénomène à l'aide de l'étude intensive d'une situation ou d'un fait spécifiques (Yin, 1989; Rossman et Rallis, 1998; Robson, 1997) semble la plus appropriée, et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, l'étude de cas est adéquate lorsque le chercheur désire définir le sujet dans ses grandes lignes plutôt qu'en détail (Yin, 1993), ce qui s'inscrit dans notre ligne de pensée de type exploratoire. Deuxièmement, une des particularités de l'étude de cas découle du peu de définition des frontières existant entre le phénomène et son contexte (Robson, 1997; Yin, 1993). Ainsi,

selon Yin (1993), le chercheur doit-il élargir son horizon jusqu'à comprendre le contexte plutôt que de se concentrer uniquement sur le phénomène qu'il étudie. Or, dans le cadre de cette recherche, il s'agit de comprendre un processus et celui-ci ne peut être compris complètement si on l'isole des sous-systèmes auxquels il appartient. Troisièmement, l'étude de cas favorise l'utilisation de plusieurs sources d'informations afin d'offrir une meilleure validité lors de l'analyse des données (Robson, 1997; Yin, 1993). L'étude de cas est, de plus, une stratégie utile lorsqu'il s'agit de comprendre le « comment » et le « pourquoi » du phénomène étudié (Yin, 1989; Robson, 1997); lorsque le chercheur n'exerce aucun contrôle sur les variables (Yin, 1989); et lorsque le phénomène observé est jugé de nature contemporaine dans son contexte (Yin, 1989). Finalement, malgré que la flexibilité qu'elle accorde au chercheur soit parmi l'un de ses avantages, l'étude de cas demande une rigueur peu commune quant aux critères d'échantillonnage, à la collecte de données et à l'analyse des données (Robson, 1997).

## **2 L'échantillon**

Quoiqu'en recherche qualitative, la taille de l'échantillon soit difficile à établir en nombre, selon Deslauriers (1991) un critère demeure incontournable : l'échantillon doit produire des nouveaux faits et un maximum d'informations. Selon Yin (1989; 1993) et Robson (1997), dans le cas où l'on utilise « l'étude de cas » comme stratégie de recherche, deux types d'approches sont possibles. Le premier consiste dans l'analyse de cas unique et le second dans l'analyse de cas multiples. L'étude de cas unique est, selon Yin (1989) utilisée pour trois principales raisons : lorsque le chercheur veut vérifier une théorie ou

lorsqu'il veut observer et comprendre un phénomène peu courant ou un phénomène en émergence. D'autre part, pour rejoindre une plus grande partie de l'univers étudié, quoiqu'elle nécessite plus de ressources, l'étude de cas multiples s'avère plus adéquate (Miles et Huberman, 1988; 1994; Yin, 1989; Robson, 1997). Selon Yin (1989) et Robson (1997), pour consolider ou infirmer une théorie, l'étude de cas multiples requiert entre 3 et 10 cas, cela dépendant des objectifs du chercheur. Toutefois, dans le cadre de ce travail, nous verrons dans quelle mesure les critères préétablis d'échantillonnage ainsi que la procédure d'échantillonnage sont devenus des éléments qui ont grandement influencé la taille de l'échantillon.

### ***2.1 Les critères d'échantillonnage***

Dans le cadre de la présente recherche, les principaux critères d'échantillonnage découlent des notions de l'entreprise familiale, de la succession et des femmes entrepreneures qui ont toutes été clairement définies à la section 1 du chapitre précédent. Cela signifie, qu'au préalable, l'échantillon doit être composé d'entreprises qui sont dirigées par des femmes qui les ont soit fondées, soit achetées. D'autre part, afin de nous permettre de comprendre comment se fait, de manière concrète la transition lors du processus de la succession, le ou les successeurs doivent déjà être en place dans l'entreprise depuis quelques années.

Après réflexion, nous avons choisi de limiter les entreprises participantes à celles œuvrant dans le secteur manufacturier, cela principalement pour deux raisons. La première

découle de notre sensibilité quant à la différence des enjeux lorsqu'il s'agit d'un tel type d'entreprise. La seconde raison relève plus du défi dans la mesure où l'on croit que tout comme les hommes, les femmes occupent une place intéressante dans le secteur manufacturier. Finalement, afin de respecter les critères normalement attribués aux PME, ces entreprises génèrent un chiffre d'affaires annuel pouvant varier entre 1 et 10 millions de dollars et emploient entre 15 et 50 personnes, que ce soit à temps complet ou partiel.

Les critères d'échantillonnage étant précis, il s'est avéré difficile de trouver les participantes idéales et, outre la contrainte de temps accordé à la recherche dans le cadre d'un mémoire, ces mêmes critères ont été une des principales limites quant au nombre de propriétaires-dirigeantes qui ont pu être rencontrées. En effet, le nombre de participantes fixé à six au départ a dû être modifié en cours de route.

## **2.2    *La procédure d'échantillonnage***

La méthode d'échantillonnage utilisée pour cette recherche est celle normalement privilégiée dans le cadre d'une recherche qualitative, c'est-à-dire non probabiliste (Deslauriers, 1991). Par ailleurs, à cause de la grande difficulté à trouver des bases de données « sexuées », certaines méthodes non probabilistes ont été mises à profit plus que d'autres, telles que la méthode de l'échantillonnage de commodité et « boule de neige ».

A priori, une base de données dans laquelle il est possible d'y trouver inscrites seulement les femmes propriétaires-dirigeantes est, à l'aube de l'an 2000, inexistante. Cela pour une raison bien simple : « l'entrepreneuriat féminin est un phénomène en émergence » (MICST, 1997b). Ainsi, étant donné l'inexistence de bases de données sexuées disponibles, la patience, la souplesse et la créativité ont été mises à profit afin d'atteindre les objectifs établis dans les temps prescrits. Voilà pourquoi les informations secondaires concernant les propriétaires-dirigeantes susceptibles de pouvoir participer à la recherche proviennent de différents sources toutes décrites ci-après.

La première démarche consiste dans la consultation du répertoire CRIQ. De cette consultation, 30 entreprises œuvrant dans le secteur manufacturier où il s'agissait d'une femme présidente ont été identifiées. De celles-là, huit entreprises démontraient un chiffre d'affaires annuel en-dessous de 1 million de dollars; 12 déclaraient un chiffre d'affaires annuel variant entre 1 et 3 millions de dollars; quatre entre 3 et 5 millions de dollars; deux au-dessus de 5 millions de dollars; finalement quatre autres, ne dévoilant pas le chiffre d'affaires, ont été retenues à cause du nombre d'employés qui correspondait à nos critères d'échantillonnage.

Dans un premier souffle, afin de respecter les critères d'échantillonnage établis, seules les propriétaires-dirigeantes des 21 entreprises démontrant un chiffre d'affaires annuel entre 1 et 10 millions de dollars ont été contactées par téléphone. Dès le premier appel, 13 de ces entreprises ont été immédiatement éliminées parce qu'elles ne correspondaient pas aux définitions encadrant les critères d'échantillonnage; deux n'ont pu

être rejointes; trois ont décliné l'invitation; et finalement, trois propriétaires-dirigeantes ont accepté de participer à la recherche.

Dans un deuxième temps, nous avons consulté la liste provenant de la banque de données du Groupe de Recherche en Entreprises Familiales (GREF) des Hautes Études Commerciales. Au départ, 48 entreprises indiquent la présence d'une femme occupant un poste stratégique dans l'organisation. De ces 48 entreprises, six répondent aux critères d'échantillonnage, en ce qui a trait au secteur d'activité, au chiffre d'affaires et au degré de pouvoir décisionnel des propriétaires-dirigeantes. Parmi celles-ci, deux ne sont présentement pas en processus de succession; deux sont en région éloignées; et une démontrait, au moment de notre appel, un chiffre d'affaires trop important. Heureusement, la propriétaire-dirigeante de la seule entreprise restante a accepté notre invitation et fait partie des participantes.

Réalisant dès le début de la recherche active, que les participantes seraient difficiles à trouver, nous avons communiqué avec des organismes tels que le Réseau des Femmes d'Affaires et le bureau de l'Entrepreneuriat féminin régional de la Mauricie. Après avoir longuement discuté au téléphone avec les responsables des ces deux organismes, nous leur avons remis lors d'une rencontre en tête-à-tête, un document écrit dans lequel elles pouvaient prendre connaissance du projet de recherche, des critères d'échantillonnage ainsi que de la méthode de recherche utilisés. De plus, lors de rencontres individuelles, les responsables ont été sensibilisées au projet de manière plus spécifique quant à nos attentes vis-à-vis chacune d'entre elles. Malgré leurs efforts soutenus, aucune n'a pu nous mettre en

contact avec des propriétaires-dirigeantes d'entreprises répondant à nos critères d'échantillonnage. Finalement, après avoir demandé de l'aide au Ministère de l'Industrie et du Commerce, les responsables des trois bureaux régionaux avec lesquels nous avons communiqué nous ont transmis, en tout et partout, les noms de 6 entreprises manufacturières potentielles. Malheureusement, après avoir communiqué avec ces dernières, aucune n'a été retenue.

Voilà ce qui explique que l'échantillonnage, au début fixé à six participantes, a été réduit à quatre. En contrepartie, ces quatre participantes sont à la tête d'une entreprise correspondant aux critères normalement attribués aux PME en ce qui a trait au chiffre d'affaires et au nombre d'employés (MICST, 1997a). De plus, les propriétaires-dirigeantes participantes ont toutes fondé les entreprises manufacturières qu'elles dirigeaient activement encore au moment de notre rencontre et elles sont toutes les quatre en processus de succession, cela afin d'assurer la continuité de leur entreprise par un ou plusieurs de leurs enfants.

Le tableau II-1 résume les principales informations concernant les quatre entreprises qui forment l'échantillon de cette recherche. Dans le but de garder la confidentialité et l'anonymat promis à chacune des propriétaires-dirigeantes, les entreprises portent toutes un nom fictif et les spécificité des secteurs d'activités dans lesquels elles œuvrent ne sont pas mentionnées. Toutefois, les informations d'ordre plus quantitatif telles la fourchette du chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le nombre de générations ainsi que le nombre de successeurs en place sont exacts. Ainsi, le tableau suivant indique que toutes les entreprises

rencontrées démontrent un chiffre d'affaires variant entre 1 et 5 millions de dollars et elles emploient entre 21 et 47 employés, que ce soit à temps complet ou à temps partiel. Finalement, en ce qui a trait plus spécifiquement aux entreprises familiales, dans trois entreprises, deux générations sont en place tandis que dans une, il y en a trois. Finalement, le nombre de successeurs varie, dépendant des entreprises, entre 1 et 3.

**Tableau II-1**  
**L'échantillon**

	Secteur d'activité	Fourchette du chiffre d'affaires annuel	Total du nombre d'employés – complets et partiels	Nombre de générations en place dans l'entreprise lors de la rencontre	Nombre de successeurs actifs dans l'organisation
Giroselle inc.	Meuble	1M-3M	37	3	3
Tulipe inc.	Vêtement	3M-5M	21	2	2
Pigamon inc.	Vêtement	1M-3M	47	2	2
Érigéron inc.	Accessoire	1M-3M	27	2	1

Quoique ces quatre entreprises paraissent semblables, elles sont toutes différentes dans la mesure où elles ont chacune leur personnalité ainsi que des particularités qui font en sorte qu'elles deviennent uniques.

Parmi les quatre entreprises qui font partie de l'échantillon, Giroselle inc. est la seule qui œuvre dans le secteur du meuble. Cette entreprise a été fondée par les deux conjoints, lesquels étaient propriétaires de l'entreprise à parts égales. Par ailleurs, la propriétaire-dirigeante a toujours été celle de qui provenaient les fonds nécessaires à la capitalisation de l'organisation. Au décès de son conjoint, la propriétaire-dirigeante est devenue seule propriétaire et l'est demeurée jusqu'à ce qu'elle ait transféré les parts de son entreprise à ses quatre enfants. Au moment de notre rencontre, trois d'entre eux y étaient activement

impliqués, conjointement avec leur mère, toujours propriétaire de certains actifs de l'entreprise.

Tulipe inc., quoique fondée par la propriétaire-dirigeante que nous avons rencontrée, est, depuis quelques années, divisée à parts égales entre elle et son conjoint. Toutefois, les rôles et fonctions de chacun sont bien clairs. Le conjoint détient certains pouvoirs décisionnels opérationnels tandis que de la fondatrice, découlent, toujours les décisions stratégiques. La famille comprend quatre enfants dont deux seulement sont impliqués dans l'entreprise familiale. Au moment de la rencontre, outre un des fils qui travaille officiellement dans l'entreprise à temps complet depuis trois ans, la cadette y occupe un poste temporaire, et cela pour une période indéterminée.

Quoiqu'elle ait eu un support inébranlable de la part des membres de sa famille immédiate, la propriétaire-dirigeante de Pigamon inc. est, quant à elle, seule actionnaire de son entreprise et cela depuis la fondation. D'une première union, celle-ci a eu deux filles. L'une d'entre elle travaille dans l'entreprise depuis six ans, dont les trois dernières à occuper un poste de directrice à la production. Quant à la plus jeune, étant encore aux études, elle occupe, depuis quelques années, un poste à temps partiel dans l'entreprise de sa mère.

Finalement, Érigéron inc. est dirigée par une femme qui après avoir fondée seule son entreprise, s'est associée avec un membre de sa famille. D'autre part, depuis quelques années, les deux principaux actionnaires partagent leurs parts avec le fils unique de la

fondatrice. Ce dernier, après avoir fait des études en administration, a immédiatement rejoint l'entreprise familiale, cela en ayant en tête de prendre la relève. Voilà maintenant sept ans qu'il y travaille à temps complet et depuis les trois dernières années, il occupe un poste cadre important qui lui permet de partager officiellement les pouvoirs avec sa mère.

L'âge des participantes varie entre 47 et 66 ans tandis que celui des successeurs se situe entre 20 et 43 ans, mais, en moyenne, la différence d'âge observée entre les dirigeantes et les successeurs est proportionnelle.

### **3 La collecte de données**

En ce qui concerne la collecte de données plus précisément, gardant bien en vue l'objectif de ce travail qui est de connaître la perception des participantes, l'entrevue semble une méthode de collecte de données adéquate pour nous. Selon Deslauriers (1991), « l'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier ». Par ailleurs, même si notre choix s'est arrêté sur l'entrevue, il a été nécessaire de comprendre la méthode qui serait, à notre avis, la plus pertinente dans l'atteinte de l'objectif de ce travail.

### ***3.1 Le choix de la méthode de la collecte de données***

Selon Berg (1995), il existe trois types d'entrevues. L'entrevue dirigée est faite à partir d'un questionnaire comprenant des questions précises et auxquelles les répondants doivent répondre. Dans ce cas, le principal objectif est de comprendre la pensée, l'opinion et les attitudes des répondants vis-à-vis un objet précis. À l'opposé, il y a l'entrevue non dirigée. Cette méthode suppose que le chercheur ne connaît pas à l'avance les questions qu'il posera lors de la rencontre. Ce type d'entrevue peut être utilisé lors de rencontres informelles mais qui procurent des informations jugées utiles à l'avancement de la recherche. Finalement, l'entrevue semi-dirigée est un compromis entre les deux méthodes précédentes. Elle est basée sur des questions ou des thèmes prédéterminés qui touchent les sujets qui doivent être vus durant l'entrevue. Habituellement, des questions ouvertes doivent être posées dans le même ordre et l'interviewer a préparé des sous questions avant chaque rencontre.

Or, tout comme Rubin et Rubin (1995) le mentionnent, il est fréquent pour les adeptes de la recherche qualitative d'utiliser une méthode qui balance entre l'entrevue semi-dirigée et l'entrevue non dirigée. Cette méthode, accompagnée normalement d'un guide d'entrevue, a l'avantage de permettre au chercheur de s'adapter à chacune des personnes qu'il rencontre, cela en s'assurant d'obtenir à peu près les mêmes informations des personnes rencontrées (Rubin et Rubin, 1995; Deslauriers, 1991).

Toutefois, quelle que soit la méthode d'entrevue utilisée, le principal inconvénient découle du fait que le chercheur devient un acteur actif dans la dynamique (Berg, 1995; Rubin et Rubin, 1995; Rossman et Rallis, 1998). Une entrevue doit être considérée comme une relation qui doit s'établir entre le chercheur et la personne rencontrée (Deslauriers, 1991). Mais, cette relation, parce qu'elle a un but précis : celui de recueillir des informations quant au sujet étudié, est plus difficile à établir. En réalité, afin de s'assurer de la qualité de l'information recueillie, il dépend fortement du chercheur d'établir un climat de confiance et de coopération.

### **3.2    *La collecte de données***

Selon Deslauriers (1991), une des caractéristiques de l'entrevue en recherche qualitative est l'utilisation d'un guide d'entrevue. Ce guide « comprend ordinairement une douzaine de points, parfois un peu moins, qui constituent autant de jalons pour orienter l'entrevue. » Or, à notre avis, cela ne peut se faire avant d'avoir élaboré une grille quant aux informations que nous désirons recueillir lors de l'enquête et c'est la raison pour laquelle nous avons abordé l'étape de la préparation de la collecte données en deux temps distincts.

Ainsi, dans un premier temps, afin de s'assurer de la pertinence des informations à recueillir, une grille des informations nécessaires a été réalisée à l'aide du cadre théorique développé au chapitre 1 de ce présent travail (voir annexe « A »). Par la suite, à l'aide de cette grille, une maquette d'entrevue a été élaborée. Cette maquette a servi de guide pour

chacune des entrevues (voir annexe « B »). Cet outil sur lequel sont indiqués les grands thèmes qui doivent être vus en profondeur lors des rencontres a été consulté avant et pendant et après chaque entrevue. Cela permettait, entre autres, de nous familiariser avec les sujets développés lors de la rencontre. D'autre part, cette maquette a servi de feuille de contrôle durant la rencontre ce qui permettait de s'assurer que tous les thèmes inscrits avaient été couverts.

Au moment de la première conversation téléphonique avec les propriétaires-dirigeantes, elles étaient informées du sujet et de l'objectif de recherche, de la durée de la rencontre, de notre flexibilité quant aux dates et heures des entrevues, de notre intention d'enregistrer l'entrevue ainsi que du haut niveau de confidentialité et d'anonymat accordés à toutes.

Dans un second mouvement, dès que les propriétaires-dirigeantes avaient officiellement accepté de participer, elles recevaient toutes, quelques heures plus tard, une télécopie confirmant la rencontre et les informant plus en détail du projet de recherche ainsi que des thèmes qui seraient développés (voir annexe « C »). Finalement, afin d'éviter toute situation embarrassante, nous communiquions avec chacune d'elles la veille de la date fixée pour confirmer l'entrevue et ainsi nous assurer de leur disponibilité aux dates et aux heures qu'elles avaient choisies.

Malgré toutes les précautions que nous avons prises, les dates et les heures des rencontres dans le cas de deux entreprises ont dû être modifiées et cela à plusieurs reprises.

Par exemple, dans le cas d'une entreprise, à la réception de la lettre de confirmation de rencontre, la propriétaire-dirigeante a demandé de reporter l'entrevue, et ce, jusqu'au moment où elle aurait pris un temps de recul avant de discuter d'un sujet qui, pour elle, s'avérait très actuel. Dans le cas de la seconde entreprise, la propriétaire-dirigeante étant à la tête d'une entreprise œuvrant dans un secteur d'activité particulièrement grouillant, a dû changer les dates et les heures à maintes reprises. Finalement, les deux autres propriétaires-dirigeantes ont été vues aux dates et heures fixées lors notre première conversation téléphonique.

Les entrevues individuelles qui ont duré en moyenne deux heures chacune se tenaient dans les bureaux des propriétaires-dirigeantes. La première a été rencontrée au mois de janvier 1999 et la dernière au mois de mars 1999. Au moment de la rencontre, il s'est avéré qu'une seule d'entre elles avait pris connaissance du document qu'elles avaient reçu par télécopieur. Ainsi, avant de débiter officiellement l'entrevue, une copie du document leur était remise en mains propres. Ce faisant, nous avons fait une révision de l'objectif, des grands thèmes et du déroulement de la rencontre avec chacune. Par la même occasion, elles étaient informées des raisons pour lesquelles nous désirions enregistrer la conversation. Étant rassurées tant du haut niveau de confidentialité que de l'anonymat, toutes ont accepté volontiers que les entrevues soient enregistrées sur micro-cassettes.

Dans trois cas, parce qu'ils étaient sur les lieux, les successeurs ont participé de manière spontanée à la rencontre. En effet, lors de l'une des rencontres, la propriétaire-dirigeante était entourée de ses enfants, lesquels participaient activement à la conversation.

Dans une autre, les enfants ainsi que le conjoint sont entrés dans la salle de réunion et ont, tout bonnement, participé à la conversation. Dans le troisième cas, la propriétaire-dirigeante a suggéré que nous rencontrions le successeur en tête-à-tête, ce que nous avons fait avec plaisir.

Tout comme le mentionne Yin (1989), outre l'entrevue, il est possible d'utiliser d'autres sources de données pouvant aider à la compréhension des cas étudiés. Ainsi, à la fin de la rencontre, nous avons demandé aux participantes de nous faire parvenir certains documents qui pourraient être pertinents lors de l'analyse des données. Cela nous a permis, dans certains cas, de mettre la main sur des copies d'articles provenant de journaux locaux qui se sont avérées être des sources de renseignements intéressantes pour la reconstitution de l'historique de l'entreprise. Finalement, à titre de conclusion à l'entrevue, nous avons demandé aux participantes si elles avaient le sentiment d'avoir fait le tour de la question. Dans le cas d'une réponse négative, nous les laissions libre de nous faire part de toute information qu'elles jugeaient utile. Avant de quitter, nous avons pris le temps de leur remettre un questionnaire intitulé « portrait de famille » que vous trouverez à l'annexe « D » ainsi qu'une enveloppe de retour affranchie. Puisqu'il était, alors, expliqué clairement que répondre à ce questionnaire demeurerait à la discrétion de chacune d'entre elles et que cela n'affecterait aucunement l'analyse des données, seulement deux propriétaires-dirigeantes ont retourné les documents lesquels ont simplement été classés après une brève consultation.

## **4 Le traitement des données**

Dans une stratégie d'analyse de cas, il y a, selon Yin (1989) trois techniques d'analyses dominantes qui sont : la confirmation de « patrons »; le construit explicatif; et l'analyse séquentielle. Toutefois, le traitement des données doit être vu, selon Rossman et Rallis (1998), comme un processus d'organisation systématique des informations recueillies; cela dans le but de leur donner un sens; et ainsi, permettre au chercheur de communiquer les résultats de son enquête. Conséquemment, selon les auteurs, l'analyse des données est-elle constituée de trois grands thèmes : l'analyse qui peut se faire pendant ou après la collecte de données; l'interprétation; et la communication. D'autre part, Rossman et Rallis (1998) déterminent 6 étapes qui permettent d'y arriver et qui sont : l'organisation des données; la familiarisation avec les données; l'identification de catégories, de thèmes et de « patrons »; le codage; la découverte des liens; et la rédaction du rapport. Toutefois, comme nous le verrons ci-dessous, quoique ces étapes puissent être identifiées, il est difficile de respecter la séquence théorique proposée puisqu'elles forment, à elles six, un processus en constante évolution.

### **4.1 *L'organisation des données***

L'organisation des données est, selon Miles et Huberman (1988; 1994), Yin (1989), Huberman et Miles (1994) et Robson (1997), une des étapes importantes pour le chercheur, surtout dans le cas des recherches qualitatives. En effet, selon les auteurs, la recherche qualitative repose sur des mots, des phrases, des paragraphes provenant d'observations,

d'entrevues, de notes, ou de tout autre document jugé pertinent. Par conséquent, le chercheur, parce qu'il a besoin d'y référer souvent, doit s'assurer de l'organisation de toutes ses données. Pour ce faire, Miles et Huberman (1988; 1994) proposent toute une panoplie de tableaux croisés qui peuvent servir tant à l'organisation qu'à l'interprétation des résultats. Ces tableaux sont des sources d'informations plus qu'intéressantes, mais cela seulement à la condition que le chercheur les ait structurés de manière adéquate et pertinente. Nous reviendrons d'ailleurs sur cet aspect lors de la présentation des résultats au chapitre suivant.

En ce qui a trait à notre recherche plus précisément, en plus de s'être vu attribuer un numéro d'identification, chaque entreprise a un système de classement de dossier complet subdivisé en grandes catégories telles : la correspondance courante, les verbatim, les copies des articles des journaux locaux dans lesquels on a parlé de l'entreprise; les fiches de renseignements; les feuilles de contrôle d'analyse. En plus d'avoir des dossiers écrits à portée de main, une copie de tous les documents est gardée sur disquette.

D'autre part, la prise de notes méthodologiques et descriptives étant jugée essentielle (Deslauriers, 1991), nous avons tenu un journal, et ce, dès le début de la recherche active. Dans ce journal, il est possible d'y trouver toutes sortes de notes tant au niveau des embûches que de certaines idées émergeant au fur et à mesure que l'enquête se déroule. Des mémos ont également été écrits tout au long de l'analyse des données. Ces mémos ont été écrits de manière spontanée lors du processus de codage et sont classés dans les dossiers de chaque entreprise rencontrée (Robson, 1997).

#### **4.2    *La familiarisation avec les données***

Dans notre cas, toutes les entrevues ayant été enregistrées, les transcriptions mot à mot ont été faites, dans le domaine du possible, le jour suivant les rencontres. Ainsi, au fur et à mesure de nos rencontres, nous nous familiarisons avec les informations recueillies et faisons déjà une préanalyse. Les micro-cassettes des enregistrements ont été identifiées et gardées sous clé tandis que les copies des « verbatim » ont été classées dans les dossiers respectifs des entreprises rencontrées.

Lorsque les propriétaires-dirigeantes nous ont fait parvenir de la documentation pertinente, cette dernière a été retranscrite au traitement de texte. En fait, tous les textes, que ce soit, les verbatim, les notes prises lors de la rencontre, les impressions, les articles de journaux, les résumés des cassettes-vidéo qui ont été visionnées ont été retranscrits au traitement de texte, et cela dans le but de d'analyser tous ces documents à l'aide d'un logiciel de traitement de données sur lequel nous élaborerons plus en profondeur dans la section suivante.

### **4.3    *Le codage des données***

Coder, c'est classer, organiser... (Robson, 1997). Ainsi, pour Deslauriers (1991) en recherche qualitative « tout étant affaire de codage, cela devient un travail simultané de création ». Par ailleurs, il y aurait, selon Miles et Huberman (1988; 1994) et Robson (1997) deux niveaux de codage. Le premier niveau correspond à l'étape où le chercheur code des groupes de mots et la seconde à l'étape où il identifie des thèmes ou des « patrons ».

En ce qui nous concerne, les deux niveaux de codage font partie de la démarche. En effet, dans un premier temps, tous les documents dont nous avons fait mention à la section précédente ont été codés de manière intuitive. D'autre part, le codage des documents a été fait au fur et à mesure que nous prenions connaissance des documents, quels qu'ils soient. Ainsi, cela nous permettait de maîtriser la matière lors des entrevues.

Quoique nous ayons fait référence au « résumé des facteurs d'influence à prendre en considération dans la dynamique des entreprises familiales » tel que vu au chapitre I de ce présent travail, les premiers textes ont été codés de manière assez générale. Ce premier exercice nous a vite fait comprendre l'importance et la pertinence de l'élaboration d'un lexique (annexe « E »). En plus de nous avoir permis de faire une révision des principales notions qui sont utilisées dans le cadre de ce travail, la création de ce lexique nous a permis de comprendre à quel point il est important, tant pour le chercheur que pour le lecteur d'éclaircir pour mieux communiquer.

Durant la période du codage, voyant qu'il était possible d'être plus précis, certains de ces codes ont été éclatés de manière à pouvoir y intégrer de nouveaux codes. Ainsi, les textes déjà codés ont été corrigés et les nouveaux ont été codés à l'aide de la liste de codes plus détaillée. Cela correspond à l'approche décrite par Deslauriers (1991) dans laquelle il soutient que le codage est un début d'analyse et que tout est sujet à changement en cours de route. Finalement, après avoir fait une révision de tous les codes et des références pour chacune des entreprises rencontrées, il a été possible de déterminer des thèmes dans lesquels différents codes ont été rassemblés.

Dès le début du traitement des données, les résumés, les rapports d'impressions, les copies d'articles de journaux ainsi que les transcriptions des entrevues ont tous été codés à l'aide du logiciel Atlas.ti. Ce logiciel d'analyse en recherche qualitative sert, dans un premier temps, au codage de l'information recueillie, et dans un deuxième temps, à l'élaboration de modèles théoriques. L'utilisation du logiciel Atlas.ti facilite grandement l'étape de codage dans la mesure où il est possible d'imprimer les citations retenues pour chaque code. Cela permet de faire une première analyse, d'y apporter des corrections et d'identifier certains codes qui peuvent être ajoutés. Dans un deuxième temps, l'utilisation de ces rapports facilite la comparaison des citations retenues pour chacune des entreprises pour chacun des codes. De plus, en faisant la relecture des rapports, de nouveaux codes n'apparaissant pas dans le cadre théorique ont été ajoutés et gardés jusqu'au moment de l'analyse et de la rédaction des résultats.

Enfin, les étapes 5 et 6 de Rossman et Rallis (1998) qui consistent en la découverte des liens et la rédaction du rapport sont élaborées en profondeur au chapitre suivant intitulé : la présentation et l'interprétation des résultats.

### CHAPITRE III

#### LA PRÉSENTATION ET L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre a comme objectif de présenter les résultats obtenus à la suite des entrevues faites avec les quatre propriétaires-dirigeantes que nous avons introduites au chapitre précédent. En fait, c'est d'abord à l'élaboration de l'histoire de chacune que nous serons en mesure de saisir leurs particularités. Après avoir compris de quelles manières elles ont leur propre personnalité, nous présenterons un tableau synthèse dans lequel nous pourrons observer plus précisément les particularités de chacune dans leur évolution personnelle et d'entreprise.

L'élaboration de l'évolution de ces entreprises nous permettra, dans un second temps, de faire une analyse plus précise du processus de succession vécu par chacune des quatre entreprises qui font partie de cette étude. Cela nous amènera à l'identification de facteurs qui pourraient, selon nous, expliquer que chacune d'entre elles vit le processus de manière individuelle et doit s'adapter en conséquence.

#### **1 L'historique des entreprises rencontrées**

Avant d'aller plus spécifiquement dans la présentation des résultats, il est judicieux de faire un bref historique de chacune des entreprises rencontrées. Ce faisant, il s'avère

incontournable d'y intégrer le processus de succession puisque ce dernier fait partie de l'histoire de chacune de ces entreprises. Tout comme au chapitre précédent, dans le but de garder la confidentialité et l'anonymat, les entreprises sont présentées sous un nom fictif.

### **1.1     *Giroselle inc.***

Forts d'une expérience de plus de 20 ans à titre de propriétaires d'une entreprise de service qu'ils ont vendue alors qu'ils étaient tous les deux au début de la cinquantaine, les deux époux choisissent, au début des années 1980, de fonder une autre entreprise, mais cette fois-ci de type manufacturière. En réalité, le conjoint de la propriétaire-dirigeante de *Giroselle inc.*, motivé par un besoin constant de s'occuper, a commencé à fabriquer des meubles dans son sous-sol. De sa fondation jusqu'au début des années 1990, *Giroselle inc.* connaît une croissance normale. Cela implique plusieurs déménagements, l'achat d'équipements usagés et l'embauche de quelques employés. Le conjoint de la propriétaire-dirigeante s'occupe des achats et de la production tandis que cette dernière voit à la gestion courante de l'entreprise. Durant toutes ces années, les quatre enfants, alors dans la vingtaine, ont leurs occupations et n'interviennent pas dans l'entreprise. Toutefois, préoccupé par le bien-être de ses parents, le fils aîné qui entreprend une carrière académique, fait de la prospection et trouve le premier client important pour *Giroselle inc.* durant ses temps libres.

À la suite de la fermeture d'un concurrent direct au milieu des années 1990, l'entreprise connaît une forte poussée de croissance. La somme de travail devenant trop

lourde pour la propriétaire-dirigeante, elle demande tour à tour à ses deux filles, alors sans emploi, de venir l'aider. Toutes les deux, à titre d'employées à temps partiel, apprennent de leur mère tout en apprivoisant l'environnement. C'est alors qu'apparaît un début d'organisation des tâches dans la mesure où une s'occupe de la comptabilité et l'autre des commandes et des clients, toujours dans le but d'alléger les tâches incombant à leur mère.

C'est après le décès de son époux, qui survient peu de temps après l'arrivée des deux filles, que la propriétaire-dirigeante se retrouve seule actionnaire. À la tête d'une entreprise qui vit une forte croissance, la propriétaire-dirigeante, entourée de trois de ses enfants, réorganise et consolide les tâches de chacun de façon à répondre aux exigences internes et externes. Les filles et la mère se partagent donc les tâches administratives tandis que le fils est responsable de la production et des négociations avec les fournisseurs et les clients. Préoccupée par la continuité de l'entreprise qu'elle a fondée avec son mari, c'est à la fin des années 1990, que la propriétaire-dirigeante décide de léguer, à parts égales, les actions de son entreprise à ses quatre enfants.

Au moment de notre rencontre, cette entreprise sise dans un parc industriel en banlieue de la région métropolitaine, en plus de voir son chiffre d'affaires augmenter de manière substantielle, employait une quarantaine d'employés, et comptait parmi ses clients, des entreprises québécoises, canadiennes, américaines et européennes. Trois des quatre enfants devenus officiellement propriétaires sont entièrement responsables de la bonne marche de l'organisation et la fondatrice, demeurant toutefois propriétaire de certains actifs, se fait de plus en plus discrète. En effet, quoique toujours considérée comme la personne

ressource vers qui les enfants se tournent, la propriétaire-dirigeante se détache, à sa manière, des responsabilités quotidiennes inhérentes à la bonne marche de l'entreprise qu'elle a fondée.

Personnellement, ayant de la difficulté à se défaire d'un mode de vie dans lequel elle évolue depuis tant d'années, la fondatrice ne voit pas venir le jour où elle quittera définitivement l'entreprise. Néanmoins, sentant ses capacités physiques diminuer, elle prend de plus en plus de temps pour s'occuper d'elle et choisit ses heures de présence au travail. Sa retraite, dit-elle, c'est de faire ce qu'elle aime et cela signifie pour elle de continuer certaines de ses activités de dirigeante d'entreprise tout en étant entourée de ses enfants

## **1.2     *Tulipe inc.***

C'est après avoir été, à tour de rôle, travailleuse autonome et propriétaire de boutiques, que la fondatrice prend la décision de concentrer ses énergies dans la fabrication de vêtements. Ainsi, grâce à l'aide financière que lui procure son conjoint, la propriétaire-dirigeante officialise ses activités et fonde Tulipe inc. à la fin des années 1980. Pendant toutes ces années, son conjoint, ses enfants et ses proches l'accompagnent que ce soit en lui accordant du temps ou de l'encouragement. En réalité, les activités d'affaires de maman font partie de la vie courante de la famille et tous y participent de leur mieux.

Au début des années 1990, la fermeture soudaine d'un de ses plus gros concurrents modifie la trajectoire de Tulipe inc. À partir de ce moment, l'entreprise s'approprie une part de marché plus qu'intéressante dans un milieu particulièrement concurrentiel et difficile ce qui a comme conséquence directe de provoquer une croissance telle que le chiffre d'affaires annuel double durant les cinq années qui suivent. C'est durant ces années que son conjoint reçoit, à titre de reconnaissance, la moitié des parts de l'entreprise. D'autre part, quoique les deux conjoints deviennent propriétaires à parts égales, chacun a son rôle et ses tâches bien définies ce qui fait en sorte que la fondatrice demeure l'unique responsable des décisions stratégiques de l'organisation. Au milieu des années 1990, le chiffre d'affaires ayant augmenté de façon significative, la fondatrice fait l'acquisition de locaux plus grands et plus fonctionnels, cela dans le but de mieux répondre à la demande. Malheureusement, c'est à la même époque que la part de marché se cristallise et que les profits se font de plus en plus difficiles à générer.

À la suite d'un accident qui exige une période de réhabilitation sérieuse, le cadet des fils de la fondatrice vient travailler avec sa mère pour se désennuyer. Alors, voilà que durant presque deux ans, ce dernier apprend tous les rouages de l'entreprise, cela en occupant plusieurs fonctions, les unes à la suite des autres. Il est intéressant, ici, de noter que l'environnement lui est tout de même familier puisqu'il a toujours donné un coup de main à la production, que ce soit durant les fins de semaine ou durant les vacances d'été. Par ailleurs, cette fois-ci, armé d'un début de formation en administration, le fils cadet ne peut rester indifférent à ce qui l'entoure et, s'impliquant de plus en plus, apporte des solutions plus qu'intéressantes et pertinentes aux problèmes que doit confronter la

propriétaire-dirigeante. C'est ainsi que les deux développent une complicité et comprennent que la place du fils cadet est dans l'entreprise, et cela dans le but de prendre la relève.

Consciente d'avoir maintenant un successeur officiel, la propriétaire-dirigeante prend très au sérieux son rôle et fait en sorte que son fils prenne la place qui lui revient dans l'entreprise. Ainsi, ce dernier va-t-il, accompagné de sa mère, rencontrer les principaux clients de Tulipe inc. De la même manière, sa mère l'amène avec elle dans des séminaires ou des formations considérant que, tant elle que lui, ont un rôle important à jouer et qu'ils doivent avoir des connaissances communes. C'est durant cette période que l'on voit apparaître une structuration des tâches, tant pour la fondatrice que pour son successeur et que ce dernier se voit attribuer de nouvelles tâches qui étaient auparavant inexistantes dans l'entreprise.

Au moment de notre rencontre, la propriétaire-dirigeante, maintenant rassurée quant à la relève, entrevoit la possibilité de se retirer tranquillement des opérations quotidiennes de l'entreprise et de s'occuper à des projets d'ordre plus créatifs qui lui tiennent à cœur depuis plusieurs années.

### **1.3    *Pigamon inc.***

Après avoir passé la première année et demie à brasser des affaires à partir de sa voiture et d'une petite pièce de son appartement, la fondatrice de Pigamon inc. loue un petit local pour en faire un bureau et débute ses activités manufacturières. C'est vers la fin des

années 1980 que la fondatrice, alors âgée de 36 ans, démarre son entreprise à petite échelle. Appuyée par les membres de sa famille et riche d'un bagage d'expérience de superviseuse dans les manufactures de vêtements, la fondatrice réussit à se faire une place importante dans son marché. En effet, œuvrant dans un secteur d'activité très spécialisé, la propriétaire-dirigeante dit n'avoir jamais connu de périodes difficiles depuis la fondation de son entreprise. Cela explique que Pigamon inc. démontre une courbe de croissance ascendante régulière. Cette stabilité de croissance lui permet d'ailleurs d'acquérir les équipements de production et d'embaucher le personnel nécessaires pour répondre à la demande, cela jusqu'à la fin des années 1990.

Pigamon inc. arrivée à maturité, la fondatrice sent le besoin d'implanter de nouveaux outils de travail, cela principalement dans le but d'améliorer la productivité globale de l'entreprise. Ainsi, une restructuration et l'implantation d'un système informatique de pointe nécessitent la création du poste de « directrice de la production ». Or, l'aînée de la propriétaire-dirigeante, ayant occupé plusieurs fonctions dans le service de la production de l'entreprise de sa mère à titre d'employée à temps partiel et à titre d'employée à temps complet, hérite officiellement de ce nouveau poste. Ainsi, pratiquement du jour au lendemain, la successeure passe du statut d'employée de production à celui de directrice de la production. Au début, consciente du peu d'expérience de sa fille dans ce domaine, la propriétaire-dirigeante la supervise étroitement. Rapidement, elle lui délègue une partie des responsabilités inhérentes à son poste. Dans les grandes lignes, cela fait en sorte que la directrice de la production prend seule la plupart des décisions journalières reliées à la

production tandis qu'elle doit consulter sa mère avant de procéder à l'achat de nouveaux équipements ou de procéder au congédiement d'une employée.

Au moment de la rencontre, la directrice de la production est officiellement en poste depuis trois ans. Quoiqu'elle soit maintenant entièrement responsable de l'embauche et de la gestion du personnel de production, elle demeure supervisée en ce qui a trait aux congédiements. Quant aux autres tâches inhérentes à son poste, elle les maîtrise bien et, de plus, fait les achats de matières premières lorsque la propriétaire-dirigeante s'absente. Ces trois années ont servi à démontrer dans quelle mesure la successeuse est capable d'évoluer dans ses responsabilités. Fière des progrès de sa fille, la fondatrice se sent maintenant prête à lâcher prise et à lui céder la place qui lui revient. Finalement, la cadette, quant à elle, qui occupe un poste à temps partiel à la production, prévoit finir ses études en administration pour ensuite aller rejoindre sa sœur dans l'entreprise fondée par leur mère.

Il y a déjà plusieurs années que la fondatrice dit vouloir prendre définitivement sa retraite à l'âge de 55 ans. En fait, cette dernière a, au cours des années, développé d'autres centres d'intérêts qui font en sorte qu'elle veuille se détacher totalement de l'entreprise qu'elle a fondée pour s'y consacrer à temps plein. Ainsi, voyant approcher les échéances qu'elle s'était fixées, la fondatrice concentre de plus en plus ses énergies sur la démarche reliée au processus de la succession de son entreprise. Pour la fondatrice, la retraite existe dans le mesure où elle n'aura à intervenir d'aucune manière que ce soit dans l'entreprise qu'elle a fondée puisqu'elle l'aura laissée entièrement entre les mains de ses filles.

#### **1.4    *Érigéron inc.***

En banlieue d'un grand centre métropolitain, Érigéron inc. est fondée à la fin des années 1960. Fille d'un père entrepreneur, la fondatrice, alors dans la vingtaine, flaire déjà la « bonne affaire ». Durant les premières années, la propriétaire-dirigeante a ses bureaux dans le sous-sol de sa maison. Fortement intéressée par le créneau qu'elle exploite, la fondatrice fait toutes les démarches possibles pour s'assurer d'une formation adéquate dans le domaine dans lequel elle prospère et s'assure de transmettre ses connaissances à ses employés qu'elle forme elle-même. C'est durant cette période de démarrage que le conjoint de la fondatrice quitte son emploi et choisit de l'accompagner, pour les quelques 15 années qui suivent, dans une aventure qui devient pratiquement commune.

Œuvrant dans un secteur d'activité fortement influencé par les lois et les règlements provenant tant des gouvernements que des entreprises privées, Érigéron inc. connaît des poussées de croissance en conséquence. C'est, en effet, à la fin des années 1970, à la suite de l'application de nouveaux règlements, que l'entreprise prend son envol définitif et s'assure une place de choix dans ce marché spécialisé. Outre une période difficile lors du déménagement de l'entreprise, Érigéron inc., s'étant assurée d'une part de marché intéressante, conserve sa vitesse de croisière pendant les années qui suivent.

C'est durant cette période de maturité qu'arrive le successeur. En effet, avec en poche une formation académique dans des établissements privés hautement reconnus et quelques

années d'expérience à titre d'employé à temps partiel dans l'entreprise de sa mère, ce dernier informe la propriétaire-dirigeante de son intention de venir travailler chez Érigéron inc., cela dans le but spécifique de prendre la relève. L'arrivée du successeur modifie, dès ce jour, la trajectoire de l'organisation puisque toujours seule maîtresse à bord, la fondatrice, alors au beau milieu de la quarantaine, croit avoir atteint l'apogée de son cheminement tant de carrière que personnel.

Enchantée par la décision de son fils, la fondatrice ouvre grand les portes. Durant les deux premières années, le successeur occupe différentes fonctions à la fabrication et à la vente. En même temps qu'il apprivoise sérieusement l'environnement interne de l'organisation, la propriétaire-dirigeante le prend quelques heures par semaine dans son bureau pour l'initier à l'administration. Durant ces deux années d'apprentissage mutuel, les deux s'aperçoivent que sans restructuration et sans l'implantation de descriptions de postes, aucun ne peut cheminer adéquatement et, ainsi, assurer la continuité du processus. Cette démarche qui dure quelques années permet d'éclaircir l'étendue des rôles et des fonctions de chacun et, par la même occasion, remet en question la vocation de l'entreprise. En effet, depuis ce temps, le successeur, en plus d'être officiellement actionnaire, est à l'origine de projets d'expansion qui s'avèrent intéressants pour l'entreprise. Ainsi, ayant pris la place qui lui revient, le successeur est-il en mesure de donner un souffle nouveau à l'entreprise fondée par sa mère.

Au moment de notre rencontre, la fondatrice dit fièrement qu'elle et son fils sont sur un pied d'égalité. Tandis que les deux prennent les décisions tant opérationnelles que

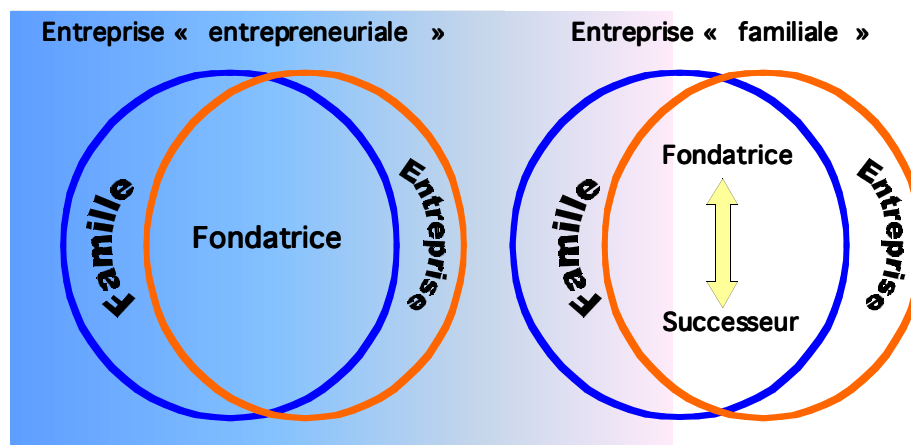
stratégiques, la propriétaire-dirigeante sent de plus en plus le besoin de se retirer des opérations quotidiennes de son entreprise. En fait, son nouveau conjoint et ses petits-enfants, devenant subtilement mais certainement ses nouvelles priorités, elle passe de plus en plus de temps avec eux. Pour cette femme de carrière peu commune, la retraite n'est pas chose impossible. Ainsi, voit-elle sa retraite arriver sous peu et alors elle pourra, tout gardant un certain contact de plus en plus parcimonieux avec l'entreprise, s'occuper à toutes les activités qui l'intéressent.

## **2 Le résumé de l'évolution des quatre entreprises observées**

À la lecture de l'historique de chacune des entreprises, nous avons noté que les quatre entreprises passent au travers deux grandes périodes qui sont celle de l'entreprise « entrepreneuriale » et celle de l'entreprise « familiale » et c'est sur cet aspect que nous nous attarderons avant d'aller plus loin dans l'analyse.

La figure III-1 illustre l'évolution des quatre entreprises rencontrées. Dans un premier temps, il est possible d'identifier deux grandes étapes d'évolution qui sont celle d'entreprise « entrepreneuriale » et celle d'entreprise « familiale ». Durant la première étape, au centre des deux grands sous-systèmes qui sont la famille et l'entreprise, il est possible d'identifier un seul grand groupe d'acteur que nous nommons, ici : la fondatrice. Dans le même ordre d'idées, lorsque l'entreprise devient « familiale », il est possible d'identifier au centre des deux principaux sous-systèmes deux grands groupes d'acteurs qui sont nommés, ici : la fondatrice et le successeur.

**Figure III-1**  
**L'évolution des quatre entreprises observées**



### **2.1 La période de l'entreprise « entrepreneuriale »**

Revenant à la définition de l'entreprise familiale telle que dite à la section 1.1 du chapitre I du présent travail, la période où l'entreprise a un statut « entrepreneurial » correspond, dans tous les cas, à la période où il est impossible d'identifier une intention de continuité de la part des fondatrices. Ainsi, quoique dans tous les cas, les membres de la famille aient été impliqués activement dans l'entreprise, en aucun temps, la fondatrice n'avait prévu ou pensé que l'avenir de son entreprise dépendait de la volonté d'un membre de sa famille à prendre la relève. Par exemple, lorsque le sujet est abordé avec la fondatrice de Giroseille inc., celle-ci mentionne qu'avant le décès de son mari, elle n'avait jamais pensé intégrer ses enfants dans l'entreprise. Quant à la fondatrice de Tulipe inc., elle dit « *quand j'ai démarré mon entreprise, je n'y avais pas pensé du tout...* ». Finalement, les

fondatrices de Pigamon inc. et de Érigéron inc. ont toutes les deux envisagé vendre leur entreprise avant que leurs successeurs ne démontrent quelque intérêt que ce soit pour prendre la relève.

En revanche, à la suite d'une première série d'événements considérés comme des « éléments déclencheurs », ces quatre entreprises ont vu le cours de leur existence changer d'orientation. Cela a eu comme première conséquence qu'elles sont toutes devenues des « entreprises familiales » puisque dans tous les cas, à la suite de ces événements, il y a apparition de l'intention de continuité, donc enclenchement du processus de succession.

## **2.2    *La période de l'entreprise « familiale »***

Pour les quatre entreprises observées, à partir du moment où celles-ci deviennent « familiales », il est possible d'identifier deux étapes dans l'évolution du processus de la succession : celle où il y a apparition de l'intention et celle où il y a confirmation de l'intention de continuité et qui s'expliquent comme suit.

Durant l'étape de « l'apparition de l'intention de continuité », la propriétaire-dirigeante et le successeur sont tous deux actifs à temps complet dans l'entreprise. Les rôles sont clairs. La fondatrice est omniprésente et est celle qui détient tous les pouvoirs tandis que le successeur est considéré en période d'apprentissage, mais cela se déroule de manière différente dans chacune des quatre entreprises. Par exemple, chez Giroselle inc., la propriétaire-dirigeante demande à ses enfants de l'épauler à la suite du décès de son

conjoint. Dès lors, on peut observer, en plus d'un transfert de savoir-faire, un début de transfert d'autorité, de responsabilités et de leadership. Chez Tulipe inc., il s'agit plus d'une prise de conscience de la part de la fondatrice. Ainsi, dit-elle lorsque nous lui demandons si elle avait déjà pensé à une relève : *« quand j'ai démarré mon entreprise, je n'y avais pas pensé du tout. Je réalise que depuis que mon fils est arrivé ici, c'est possible »*. Dans les cas de Pigamon inc. et de Érigéron inc., la continuité est possible à partir du moment où l'enfant de la fondatrice rejoint à temps complet l'entreprise de sa mère. Mais quoi qu'il en soit, à partir de ce moment, les fondatrices prennent toutes conscience qu'elles ont, en la personne d'un de leurs enfants, une relève potentielle qui assurera la continuité de leur entreprise.

D'autre part, pour les entreprises rencontrées, suit une seconde étape qui consiste en celle de la « confirmation de l'intention de continuité ». Selon les observations, il faut, dans les quatre cas, des actions concrètes pour permettre le passage à l'étape subséquente du processus. Ainsi, au début de la seconde étape du processus, pour certaines entreprises, nous avons noté une formalisation des tâches par l'implantation de descriptions de postes tandis que dans d'autres entreprises, il y a eu restructuration. Mais, quelles que soient les actions prises, ces démarches consolident les rôles respectifs des successeurs et des fondatrices, cela dans le but précis d'assurer la relève. Dans tous les cas, cette période est marquée par un transfert de l'autorité, des responsabilités et du leadership de la fondatrice à son ou ses successeurs.

Pour résumer les résultats des cheminements de chacune des entreprises vues précédemment, nous avons élaboré deux tableaux intitulés « l'évolution du processus de succession » et « l'évolution temporelle du processus de succession ». Dans ces tableaux, le cheminement de chacune des entreprises est abordé sous une dimension dynamique et continue. De plus, pour en faciliter la compréhension, leur parcours est présenté de manière à identifier clairement trois grandes étapes distinctes qui sont : l'étape où l'entreprise a un statut « entrepreneurial », l'étape où l'entreprise est considérée « entreprise familiale » et finalement l'étape subséquente, telle que vue par la fondatrice. Cette dernière étape ne doit être considérée qu'à titre informatif puisque ce sont des objectifs que les propriétaires-dirigeantes se sont fixés et qu'aucune ne les avait encore atteints au moment de la rencontre.

Les deux prochains tableaux servent de point d'ancrage pour l'analyse plus détaillée des résultats quant à l'évolution des rôles et des fonctions des propriétaires-dirigeantes et à l'évolution des processus, pour chacune des entreprises.

**Tableau III- 1**  
**L'évolution du processus de succession pour les quatre entreprises observées**

	Entreprise entrepreneuriale	Entreprise familiale Processus de succession		Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus	Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus	
Giroselle inc.		Arrivée des successeurs à temps complet Rôle de la fondatrice et des successeurs complémentaires Transfert savoir-faire, autorité, responsabilités, leadership	Consolidation des rôles des successeurs Rôle de la fondatrice en arrière-plan Transfert autorité, responsabilités, leadership et propriété	Maintien des rôles actuels
Particularités de l'étape observée	Omniprésence du couple Enchevêtrement couple / entreprise Collaboration mère / entreprise Familiarisation successeurs / entreprise			
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Décès du conjoint	Transfert légal de la propriété	
Tulipe inc.	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité	Confirmation de l'intention de continuité	Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Enchevêtrement famille / entreprise	Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Emploi temporaire à temps complet Transfert savoir-faire	Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership	Rôle de la fondatrice en arrière-plan
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Accident du successeur	Verbalisation de l'intention du successeur Restructuration et formalisation	
Pigamon inc.	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité	Confirmation de l'intention de continuité	Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Compartimentation famille / entreprise Familiarisation successeurs / entreprise	Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Emploi à temps complet Transfert savoir-faire	Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership	Retrait définitif de la fondatrice
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Fin de la formation académique du successeur	Restructuration et implantation de nouvelles technologies	
Érigéron inc.	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité	Confirmation de l'intention de continuité	Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Enchevêtrement couple / entreprise Compartimentation mère / entreprise Familiarisation successeur / entreprise	Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Transfert savoir-faire, autorité, responsabilités et leadership Confusion des rôles successeur / fondatrice	Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership et propriété Nouvelle orientation de l'entreprise : acquisitions	Retrait progressif de la fondatrice
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Fin de la formation académique du successeur et verbalisation de l'intention du successeur	Restructuration et formalisation	

**Tableau III- 2**  
**L'évolution temporelle du processus de succession pour les quatre entreprises observées**

	Entreprise entrepreneuriale			Entreprise familiale Processus de succession				Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
	Aucune intention de continuité			Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus		Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus		
Giroselle inc.	1983	12 ans	1995	3 ans	1998	1 an	1999	
Entreprise	50 ans		62 ans		65 ans		66 ans	Maintien des rôles actuels et vente de l'entreprise dans une dizaine d'années.
Dirigeante	27 ans		39 ans		42 ans		43 ans	
Successeur 1	22 ans		34 ans		37 ans		38 ans	
Successeur 2	21 ans		33 ans		36 ans		37 ans	
Déclencheurs	Décès du conjoint			Transfert légal de la propriété				
Tulipe inc.	Aucune intention de continuité			Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus		Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus		Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Entreprise	1987	9 ans	1996	2 ans	1998	1 an	1999	Retrait des opérations quotidiennes de la fondatrice quand elle aura 50 ans.
Dirigeante	37 ans		46 ans		48 ans		49 ans	
Successeur 1	9 ans		18 ans		20 ans		21 ans	
Successeur 2	7 ans		16 ans		18 ans		19 ans	
Déclencheurs	Accident du successeur 1			Verbalisation de l'intention Restructuration et formalisation				
Pigamon inc.	Aucune intention de continuité			Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus		Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus		Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Entreprise	1987	7 ans	1994	2 ans	1996	3 ans	1999	Vente de l'entreprise à ses successeurs et retrait définitif de la fondatrice quand elle aura 55 ans.
Dirigeante	36 ans		43 ans		45 ans		48 ans	
Successeur 1	14 ans		21 ans		23 ans		26 ans	
Successeur 2	8 ans		15 ans		17 ans		20 ans	
Déclencheurs	Fin de la formation académique du successeur 1			Restructuration et implantation de nouvelles technologies				
Érigéron inc.	Aucune intention de continuité			Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus		Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus		Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Entreprise	1967	24 ans	1991	2 ans	1993	6 ans	1999	Retrait de la fondatrice vers l'âge de 55 ans. Présidente du conseil d'administration.
Dirigeante	20 ans		44 ans		46 ans		52 ans	
Successeur 1	Né en 1971		20 ans		22 ans		28 ans	
Déclencheurs	Fin de la formation académique du successeur et verbalisation de l'intention du successeur			Restructuration et formalisation				

### **3 L'évolution des rôles et des fonctions des propriétaires-dirigeantes**

Les propriétaires-dirigeantes que nous avons rencontrées sont à la fois mères, conjointes et entrepreneures et cela depuis qu'elles ont fondé leur entreprise. Tout comme le mentionnent Lee-Gosselin et Grisé (1990) et Stoner et al. (1990), ces quatre femmes ne séparent pas la famille et l'entreprise. Les deux font partie de leur vie et sont indissociables. Néanmoins, il est possible, pour ces quatre femmes, d'analyser dans quelle mesure elles ont évolué dans leur rôle de propriétaire-dirigeante, dans leur rôle de conjointe et finalement dans leur rôle de mère et cela chacune à leur manière. Afin de mieux saisir l'évolution des rôles des ces femmes et comprendre comment elles s'y adaptent, nous avons choisi de présenter les résultats en deux étapes d'évolution importantes pour l'entreprise et la famille, c'est-à-dire, durant la période où l'entreprise a un statut « entrepreneurial » et durant la période où l'entreprise devient « familiale ».

#### ***3.1 Les rôles et les fonctions des propriétaires-dirigeantes d'une entreprise « entrepreneuriale »***

Durant l'étape où l'entreprise a un statut « entrepreneurial », mis à part que ces quatre propriétaires-dirigeantes aient été omniprésentes dans leurs entreprises, nous verrons de quelle manière chacune intègre son rôle de mère, celui de conjointe et celui d'entrepreneure. Cela permettra de comprendre comment, durant cette étape dite « entrepreneuriale », ces quatre femmes ont, chacune à leur façon, évolué à la fois selon leur cycle de vie personnelle, le cycle de vie de la famille et le cycle de vie de l'entreprise.

Dans le cas de Giroselle inc., la propriétaire-dirigeante et son conjoint sont tous les deux dans la cinquantaine lorsqu'ils démarrent l'entreprise. Pour les conjoints, les enfants ayant quitté le nid familial depuis quelques années, s'occuper d'une entreprise est une aventure de couple. Leurs activités communes prennent assez de place pour que la plupart des conversations entre les deux conjoints et les enfants tournent autour de l'entreprise. Durant toute cette période, les enfants, quoique près de leurs parents, sont autonomes et chacun respecte le choix de l'autre.

Pour la fondatrice de Tulipe inc., la situation est différente puisque durant cette période « entrepreneuriale », la famille est encore jeune et effervescente. La fondatrice est à la fois mère, conjointe et entrepreneure. Les trois rôles qu'elle assume sont tellement imbriqués les uns aux autres qu'il est impossible de dissocier les deux principaux sous-systèmes qui sont la famille et l'entreprise. Par exemple, il est tout à fait normal pour les enfants de travailler à l'usine ou de suivre leur mère lorsqu'elle participe à des expositions ou à des parades de mode comme il est tout à fait normal que le conjoint s'implique activement dans l'entreprise de son épouse.

En ce qui concerne la fondatrice de Pigamon inc., la situation est elle aussi différente dans la mesure où, durant toute la période « entrepreneuriale », la propriétaire-dirigeante n'a pas la responsabilité de ses deux filles à temps complet. Par conséquent, elle peut se consacrer entièrement à son entreprise sans toutefois négliger son rôle de mère qu'elle assume une fin de semaine sur deux. Mais, cette compartimentation des rôles ne se fait pas sans heurts puisque la fondatrice mentionne que ses filles trouvaient la situation difficile.

Néanmoins, c'est vers la fin de cette période que la propriétaire-dirigeante offre du travail à ses filles pour qu'elles se fassent de l'argent de poche. Cela fait en sorte qu'elles s'impliquent dans les activités de leur mère et qu'elles se rapprochent.

Finalement, la fondatrice de Érigéron inc, consciente de l'exigence de son rôle de dirigeante d'entreprise, a mis en place des mécanismes qui lui permettent durant toute cette étape d'être entrepreneure à temps complet la semaine et mère la fin de semaine. Toutefois, cette période est marquée d'une quinzaine d'années durant lesquelles son conjoint l'accompagne dans son aventure. Cela fait en sorte que la propriétaire-dirigeante assume des rôles de conjointe et d'entrepreneure de manière enchevêtrée tandis qu'elle compartimente son rôle de mère. Selon la fondatrice, cette dichotomie de rôles a eu des répercussions tant pour elle que pour son fils. En effet, pendant toute cette période, la fondatrice vit un sentiment de culpabilité et son fils, même s'il accompagne sa mère à son travail la fin de semaine, se sent mis au rancart.

### ***3.2 Les rôles et les fonctions des propriétaires-dirigeantes d'une entreprise « familiale »***

Pour les quatre entreprises étudiées, à partir du moment où il y a enclenchement du processus de la succession, il est possible de noter une évolution dans les rôles et les fonctions de chacune. Les propriétaires-dirigeantes sont confrontées à une nouvelle réalité : « elles ont une relève prête à assurer la continuité de l'entreprise qu'elles ont fondée ». Pour ce faire, les propriétaires-dirigeantes que nous avons rencontrées deviennent à la fois les supérieures, les personnes ressources, les formatrices, les conseillères et les superviseurs de

leurs propres enfants. Mais, là encore, chacune des propriétaires-dirigeantes vit cette transition de manière individuelle et adaptée selon les besoins de chacune. Par exemple, la fondatrice de Giroseille inc., n'ayant jamais été tout à fait seule à la barre démontre beaucoup de facilité à partager ses responsabilités avec ses trois enfants. Cela explique que, dès le début du processus, il est possible d'observer un transfert de savoir-faire, d'autorité, de responsabilité et de leadership. De plus, la propriétaire-dirigeante, en léguant l'entreprise à ses enfants, pose un geste qui fait en sorte de consolider tout à fait les rôles et les fonctions de chacun.

Quant aux trois autres entreprises, il est remarquable de noter dans quelle mesure les propriétaires-dirigeantes sont demeurées omniprésentes tout en intégrant leur successeur. Cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que l'intention de continuité, quoique présente, n'est pas confirmée tant que le successeur n'a pas signifié clairement son intérêt ou n'a pas prouvé ses capacités à assumer de manière adéquate son prochain rôle. Dans les trois cas, les successeurs étaient familiers avec l'entreprises de leur mère puisqu'ils avaient occupé des postes à temps partiel durant les fins de semaine ou durant les congés scolaires. Par contre, ayant été confinés à des tâches de base liées à la production, les successeurs ont dû se familiariser avec un éventail plus large de tâches et de fonctions inhérentes à l'environnement interne et externe. Cette première période du processus de la succession correspond, en grande partie, à un transfert de savoir-faire, même si ce n'est pas toujours la fondatrice qui transmet elle-même ses connaissances. C'est durant cette période qu'apparaissent certains facteurs de résistance ainsi que de la confusion au niveau des rôles de mère et de dirigeante dans le cas de ces trois organisations.

Durant la seconde étape du processus de succession, nous avons noté un changement au niveau des rôles de la propriétaire-dirigeante et, par effet de dépendance, un changement au niveau des rôles des successeurs. En effet, il semble que certains événements font en sorte qu'il y a consolidation des rôles et des fonctions des successeurs en même temps qu'il y a une dé cristallisation dans les rôles des fondatrices. Dans le cas de certaines entreprises, cela fait en sorte que les successeurs deviennent responsables des opérations journalières de l'entreprise tandis que la fondatrice concentre ses activités autour de décisions plus stratégiques. Dans d'autres entreprises, cela signifie que les successeurs prennent définitivement leur place à la direction de l'entreprise, conjointement avec leur mère.

Quoique l'évolution des rôles des principaux acteurs soit brièvement représentée au tableau III-1, le tableau de la page suivante indique de manière plus spécifique les observations que nous avons faites à la suite des rencontres avec les propriétaires-dirigeantes des quatre entreprises qui nous concernent. Le tableau représente à la colonne 1 les différents rôles qu'avaient à soutenir les propriétaires-dirigeantes alors qu'elles étaient à la tête d'une entreprise « entrepreneuriale ». La seconde colonne du tableau, quant à elle, contient toutes les observations notées quant aux rôles des propriétaires-dirigeantes durant la période où l'entreprise est « familiale ».

**Tableau III-3**  
**L'évolution des rôles et des fonctions des propriétaires-dirigeantes**

	Entreprise « entrepreneuriale »	Entreprise « familiale »
Giroselle inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Production</li> <li>◆ Gestion et administration complète</li> <li>◆ Partage les responsabilités avec son conjoint</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Médiatrice</li> <li>◆ Responsable des décisions stratégiques</li> <li>◆ Conseillère auprès des successeurs</li> <li>◆ Responsable du financement de l'entreprise</li> <li>◆ Retrait complet de la production</li> <li>◆ Délègue toutes les responsabilités à ses successeurs</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Grand-mère</li> </ul>
Tulipe inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Production</li> <li>◆ Gestion et administration complète</li> <li>◆ Partage les responsabilités avec son conjoint</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Médiatrice</li> <li>◆ Coach</li> <li>◆ Superviseure</li> <li>◆ Formatrice</li> <li>◆ Partage des tâches avec son successeur</li> <li>◆ Consultation auprès du successeur lors de prise de décisions stratégiques et opérationnelles</li> <li>◆ Demeure la figure d'autorité</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> </ul>
Pigamon inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Production</li> <li>◆ Gestion et administration complète</li> <li>◆ Mère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Médiatrice</li> <li>◆ Superviseure</li> <li>◆ Délègue les tâches de production à son successeur</li> <li>◆ Demeure la figure d'autorité</li> <li>◆ Peu de consultation auprès du successeur lors de prise de décision stratégiques</li> <li>◆ Demeure la figure d'autorité</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> </ul>
Érigéron inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Production</li> <li>◆ Gestion et administration complète</li> <li>◆ Partage les responsabilités avec son conjoint pendant 15 ans</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Coach</li> <li>◆ Superviseure</li> <li>◆ Première responsable des décisions stratégiques</li> <li>◆ Préoccupations financières et stratégiques</li> <li>◆ S'éloigne des tâches opérationnelles</li> <li>◆ Décisions de plus en plus consensuelles avec son fils</li> <li>◆ Demeure la figure d'autorité</li> <li>◆ Mère</li> <li>◆ Conjointe</li> <li>◆ Grand-mère</li> </ul>

Dans un premier temps, les résultats présentés au tableau précédent sont cohérents avec ceux normalement observés dans l'évolution des rôles et des fonctions des entrepreneurs en général selon le stade d'évolution de leur entreprise. À titre indicatif, les résultats de l'étude faite par Lorrain et al. (1994) démontrent que durant la période de démarrage, les propriétaires-dirigeants ont des activités plutôt opérationnelles mais que leur importance diminue à partir du moment où celle-ci prend sa vitesse de croisière, et que s'installent progressivement des activités à portée plus managériale et stratégique. Dans un second temps, dans les cas des quatre entreprises que nous avons observées, nous avons ajouté l'évolution des rôles et des fonctions qui interpellent à la fois la femme d'affaires, la mère et la conjointe dans le but de sensibiliser le lecteur à l'importance de la confusion des rôles qui, de manière incontournable, est présente.

### **3.3    *La confusion des rôles de mère et de propriétaire-dirigeante***

Lors de la présentation de l'évolution des rôles, nous avons constaté qu'une confusion s'installe entre le rôle de la mère et celui de la propriétaire-dirigeante à partir de la première étape du processus de la succession. De manière plus concrète, la confusion s'installe à partir du moment où les principaux acteurs qui sont mère et enfant ont à interagir sur une base formelle dans l'entreprise.

Dans l'unique but de comprendre dans quelle mesure le degré de confusion peut être différent pour chaque entreprise, nous avons utilisé la méthode comparative de cas multiples proposée par Miles et Huberman (1988; 1994) qui permet, à la suite d'une

analyse pertinente et justifiée, une graduation dans la présentation des résultats. Ainsi, avant de présenter le tableau III-4, est-il nécessaire de détailler notre démarche.

Dans les cas qui nous intéressent, la confusion entre le rôle de la mère et celui de la propriétaire-dirigeante se traduit par des phrases qu'elles ont dites et où il est pratiquement impossible de dissocier la mère de la dirigeante d'entreprise. Par exemple, il est possible de constater de l'inquiétude lorsque l'une d'entre elles dit : *« j'avais un petit peu peur quand il a commencé à travailler ici pour le vrai, quand il a commencé à faire son p'tit boss »*. Une autre mentionne : *« ... mais je suis encore inquiète de savoir comment elle va procéder avec certaines des employées... »* Dans d'autres cas, cette confusion est traduite par des attentes spécifiques de la part des propriétaires-dirigeantes dans la mesure où leurs enfants ont un statut particulier. Ainsi, s'attendent-elles que ces derniers adoptent des comportements plus rigoureux ou qu'ils démontrent une fidélité pratiquement inébranlable. Par exemple, une propriétaire-dirigeante mentionne : *« depuis qu'elle est entrée ici, je lui répète : oublie pas que tu es ma fille, et que tu n'es pas vue en arrière comme une autre... »*

Le prochain tableau indique le degré d'intensité de confusion de rôle tel que mentionné par les propriétaires-dirigeantes que nous avons rencontrées. Dans ce tableau, la légende « ○ » est appliquée quand, en aucun cas, la propriétaire-dirigeante ne fait mention de quelque confusion de rôle que ce soit, « ● » quand il y a quelques mentions, tandis que « ● » apparaît lorsque la fondatrice a, à plusieurs reprises, expliqué ou décrit des faits à la fois comme une mère et comme une dirigeante d'entreprise.

**Tableau III-4**  
**La confusion des rôles de mère et de propriétaire-dirigeante**

	Entreprise « entrepreneuriale »		Entreprise « familiale »	
	Particularités observées lors de l'étape	Confusion des rôles	Apparition du processus	Confirmation du processus
			Confusion	Confusion
Giroselle inc.	Collaboration mère / entreprise	○	○	○
Tulipe inc.	Enchevêtrement famille / entreprise	○	●	●
Pigamon inc.	Compartimentation famille / entreprise	○	●	●
Érigéron inc.	Compartimentation mère / entreprise	○	●	○

Au tableau précédent, pouvons noter que Giroselle inc, Tulipe inc. et Pigamon inc. démontrent le même degré de confusion durant les deux étapes du processus tandis que Érigéron inc. démontre une variance significative entre la période d'apparition et celle de confirmation du processus. Cette différence dans la variance du degré de confusion dans le cas de Érigéron inc. s'explique. En effet, selon la fondatrice, la relation entre elle et son successeur a baigné dans la confusion pendant les deux premières années durant lesquelles ils ont travaillé ensemble et a duré jusqu'au moment où ils en ont pris conscience et ont mis en place des mécanismes qui les aident encore aujourd'hui à surmonter leurs difficultés. Il va de soi que cette prise de conscience et que la mise en place de ces nouvelles méthodes de travail se sont faites dans un but spécifique : la continuité de l'entreprise.

La lecture du tableau III-4 soulève une piste de recherche intéressante dans la mesure où, pour les quatre entreprises que nous avons étudiées, il est possible d'établir un lien entre la dynamique familiale et le degré de confusion de rôles à partir de l'enclenchement du processus. Pour ces quatre entreprises, il semble que lorsque la dynamique mère / entreprise

est basée sur la collaboration, il n'y a aucune confusion de rôle; lorsque la dynamique familiale est enchevêtrée, la confusion de rôle est plus ou moins présente; et finalement lorsque les rôles de mère et de propriétaire-dirigeante ont été compartimentés durant la période où l'entreprise a un statut entrepreneurial, la confusion de rôle est très présente.

#### **4 L'analyse des processus de la succession dans le cas des quatre entreprises observées**

La révision de la littérature tant sur les entreprises familiales que sur les femmes entrepreneures a soulevé plusieurs questions qui tournent principalement autour de la planification, du processus de succession et des facteurs de résistance. C'est ainsi qu'à la suite de l'élaboration de l'évolution des processus de la succession que nous venons de présenter, nous sommes en mesure de répondre à certaines d'entre elles, même si ces résultats ne proviennent que de l'observation de quatre entreprises.

##### ***4.1 La planification***

Lors de l'élaboration de l'évolution des quatre entreprises qui font partie de cette recherche, nous avons constaté qu'aucune des fondatrices n'avait prévu ou planifié le futur de leurs entreprises pour qu'elles soient prises en mains par un ou des membres de la famille. Toutefois, à partir du moment où elles comprennent que cela est possible, elles mettent en place des mécanismes qui font en sorte d'assurer un futur à plus long terme pour les entreprises qu'elles ont mises au monde.

A priori, les comportements observés chez les quatre propriétaires-dirigeantes quant à la planification confirment ce qui est habituellement cité dans la littérature concernant les comportements des entrepreneurs face à la planification à long terme, en général. En effet, tout comme les résultats de recherches en entrepreneuriat le démontrent, la majorité des dirigeants de PME optent pour des méthodes de gestion plutôt réactives, ce qui fait en sorte que la planification dite à long terme existe peu ou pas (D'Amboise et Bakanibona, 1990; Sexton et Van Auken, 1985). Ces constatations quant aux comportements des dirigeants des PME abondent dans le même sens que les résultats provenant plus précisément des recherches sur la place que prend la planification de la succession en contexte d'entreprise familiale (Gasse et al., 1988; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Kuratko, 1993; Cunningham et Ho, 1994; Sharma et al., 1998; Brown et Coverley, 1999).

Vu sous cet angle, force est de constater que, tout comme il est normalement soulevé dans la littérature en général tant sur les dirigeants de PME que sur les fondateurs d'entreprises familiales, les femmes que nous avons rencontrées utilisent des méthodes de gestion réactives et ne font pas vraiment de planification à long terme tant qu'elles n'y sont pas confrontées. Par ailleurs, dans les cas qui nous intéressent, la planification doit être abordée dans deux temps bien distincts : celui de la période où l'entreprise est « entrepreneuriale » et celui où l'entreprise est « familiale ».

Durant la période où l'entreprise a un statut « entrepreneurial », l'absence de planification ou de préparation de la succession s'explique, en grande partie, par l'absence

d'un successeur potentiel ou intéressé. Par exemple, dans le cas de Giroselle inc., durant les premières années de vie de l'entreprise, les enfants sont occupés ailleurs et travailler avec ou pour leurs parents ne fait pas partie de leurs projets de vie. Ainsi, lors de l'entrevue, une des filles de la fondatrice dit, en riant : *« moi, il y avait deux choses que je m'étais dit que je ne ferais jamais : travailler dans un bureau et travailler dans une usine... maintenant, je fais les deux en même temps »*. Pour la dirigeante de Tulipe inc., nous avons remarqué un respect des choix de carrière de ses enfants. Ainsi, dit-elle, en parlant de son fils cadet qui est présentement en poste et qui prendra officiellement la relève : *« lui, c'est un sportif, ce qui l'intéressait, c'était de suivre son cours de comptable et de se partir un centre de conditionnement physique »*. Quant à la fondatrice de Érigéron inc., il était clair que son fils unique ne prenait pas la relève puisque souvent, il disait à sa mère : *« moi, je ne ferai pas ça parce que c'est beaucoup trop d'ouvrage. Tu n'as pas eu le temps de me donner du temps. Moi, je ne ferai pas ça. »* Finalement, pour la fondatrice de Pigamon inc., la situation est différente dans la mesure où, pour cette dernière, la succession signifie vendre l'entreprise à ses filles et, ensuite, se retirer. Ainsi, considère-t-elle ses filles au même titre que des acheteurs éventuels et, bien entendu, aucun n'est acquis d'avance. Ainsi, tout comme l'identifient les résultats de l'étude de Sharma et al. (1998), « la présence d'un successeur potentiel » est un facteur significatif dans la planification de la succession.

Dans un second temps, il est important de noter que, dans le cas des quatre entreprises observées, la présence d'un successeur potentiel ou intéressé découle d'un processus à saveur plutôt réactive puisqu'il a fallu un ou des « éléments déclencheurs » pour que, d'une part, le ou les successeurs s'impliquent dans l'entreprise et s'y intéressent

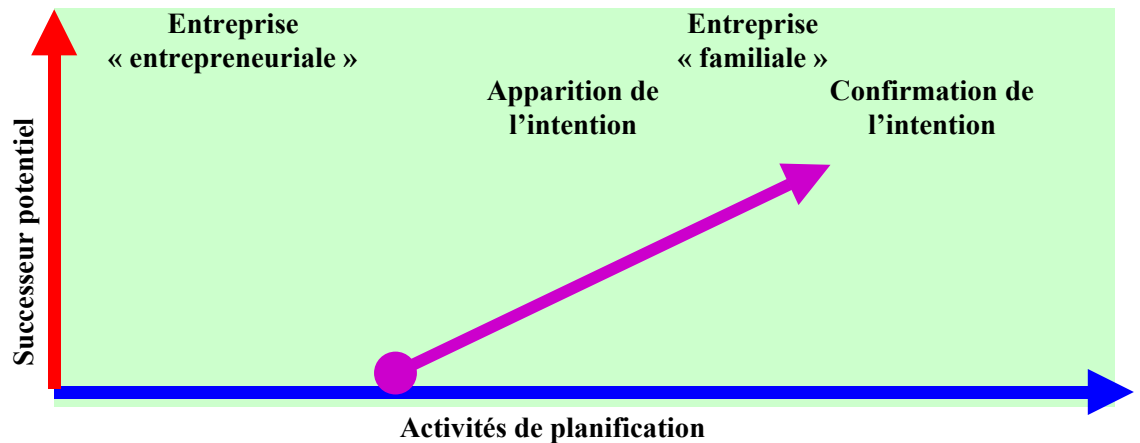
et pour que, d'autre part, les fondatrices reconnaissent et enfin entrevoient une possibilité de continuité pour leur entreprise. Dans le cas de Giroselle inc., la démarche est rapide et particulièrement réactive dans la mesure où la première étape du processus est enclenchée subitement à la suite du décès du conjoint de la fondatrice. Dans le contexte de cette entreprise, les choix découlent d'ententes tacites et semblent incontournables. Quand nous avons demandé à la fondatrice si c'était elle qui avait demandé à ses enfants de la rejoindre définitivement, son fils répond pour elle, en riant : « *maman, est-ce que j'avais le choix?* » Chez Tulipe inc. et chez Pigamon inc., les successeurs rejoignent d'abord l'entreprise de leur mère pour travailler, sans plus. Ce n'est qu'une fois en place que les deux parties commencent à verbaliser leurs intentions et à faire les démarches en conséquence. Finalement, chez Érigéron inc., la situation est différente puisque le successeur informe sa mère de son intention de prendre la relève aussitôt qu'il intègre l'entreprise.

La figure III-2 illustre dans quelle mesure les activités de planification sont présentes au fur et à mesure que la présence d'un successeur potentiel se confirme. En fait, par effet de dépendance, plus la présence d'un successeur potentiel s'installe, plus l'intention de continuité se confirme, plus il est possible d'observer des activités de planification, et cela jusqu'au moment où cette démarche amènera chacune d'entre elles à franchir définitivement l'étape de « confirmation de continuité ».

Ces activités de planification se traduisent, chez Tulipe inc., Pigamon inc. et Érigéron inc., par une formalisation des tâches ou une restructuration, lesquelles font en sorte de consolider le statut des successeurs nouvellement identifiés et, par effet de

dépendance, confirmer l'intention de continuité de l'entreprise. Les activités de planification se confirment également par un début de transfert d'autorité, de leadership et de responsabilités de la part des propriétaires-dirigeants aux successeurs. Ainsi, plus précisément, les fondatrices préparent-elles leurs successeurs à prendre leur place dans l'entreprise qu'ils auront à diriger définitivement dans quelques années.

**Figure III-2**  
**L'évolution des activités de planification**



Malheureusement, sauf pour Érigéron inc, aucune des quatre entreprises n'est encore très avancée dans la seconde étape du processus, ce qui fait en sorte que nous ne pouvons ni observer, ni confirmer l'importance que prennent les activités de planification par la suite. Néanmoins, les activités de planification observées et qui sont présentes depuis quelques années sont traduites par des actions concrètes et font partie intégrante du processus de succession que nous abordons plus en détail dans la section suivante.

#### **4.2    *Le processus de la succession***

La lecture des tableaux III-1 et III-2 soulève à la fois les similitudes et les différences de l'évolution de chacune des entreprises. Cela indique dans quelle mesure, outre des étapes bien précises auxquelles doivent faire face ces entreprises, il devient incontournable de prendre en considération d'autres facteurs d'influence, tels le cycle de vie personnelle, le cycle de vie de l'entreprise et le cycle de vie de la famille dans l'analyse du processus de la succession. Par exemple, à la lecture du tableau III-2, nous pouvons remarquer que trois des quatre fondatrices commencent à penser à la succession de leur entreprise alors qu'elles sont dans la quarantaine, ce qui correspond à l'âge où l'on commence à penser à la retraite. Et cela se produit au même moment où leurs enfants sont prêts à intégrer le marché du travail, ce qu'ils font dans l'entreprise de leur mère. Aussi, les quatre entreprises qui font partie de cette recherche ont toutes passé le cap de la période critique du démarrage d'une entreprise et, chacune à sa manière est solidement implantée dans son secteur d'activités. Cela rend le choix de carrière des successeurs plus intéressant dans la mesure où ils prennent la relève d'une entreprise saine et bien établie et qu'ils ont la chance de le faire dans un milieu qui leur est familier.

En ce qui a trait au déroulement du processus de la succession plus précisément, la lecture des tableaux III-1 et III-2 ramène le lecteur aux fondements théoriques soulevés à la section 3.6 du chapitre I de ce travail. Par exemple, dans les quatre cas étudiés, la phase 1 du processus, telle que décrite par Churchill et Hatten (1987), Handler (1990) et Hugron et Dumas (1993) est différente, voire inexistante et cela principalement à cause de la notion

d'intention de continuité. Ainsi, si l'on se réfère à ces auteurs, durant la phase 1 du processus, l'intention de continuité étant présente chez le fondateur, ce dernier prend des actions et fait déjà des choix implicites dans le but de la concrétiser. Or, comme nous l'avons vu, dans le cas des quatre fondatrices que nous avons rencontrées, cette intention est absente et ce jusqu'au moment où les enfants s'impliquent à temps complet dans l'entreprise. Toutefois, force est de constater qu'à partir du moment où le processus de succession est enclenché, les résultats obtenus lors de la présente recherche appuient ceux obtenus par Barach et al. (1988) en ce qui concerne la durée de la phase 2 du processus et ceux de Handler, Churchill et Hatten et Hugron et Dumas en ce qui a trait à la dynamique.

Dans un premier temps, au tableau III-2, il est possible de relever que l'étape de l'apparition de l'intention de continuité des entreprises que nous avons observées dure entre 2 et 3 ans. Cela est cohérent avec les temps prescrits par Barach et al. (1988) qui varient entre deux et quatre années en ce qui a trait à la période d'intégration du successeur dans l'entreprise familiale. Dans un second temps, cette étape du processus correspond à celle où le successeur est en période d'apprentissage. Pour ce faire, il occupe différents postes dans toutes les sphères d'activités de l'organisation, et cela, de manière plutôt désorganisée. Par exemple, lorsque nous avons demandé aux propriétaires-dirigeantes de nous décrire ce que faisaient leurs successeurs quand ils ont commencé à travailler dans l'entreprise, la fondatrice de Tulipe inc. répond : « *il faisait des petites jobines, ici et là... Il se faisait promener partout* »; la propriétaire de Pigamon inc., quant à elle, résume ainsi : « *elle a commencé par le shipping. C'est le plus déplaisant, mais tu touches à tout...* »; et finalement, la propriétaire-dirigeante de Érigéron inc. répond en riant : « *dispatcher* ».

Ainsi, cette phase correspond à celle où les successeurs ont développé des habiletés techniques plutôt qu'administratives. Cela explique, en grande partie, les raisons pour lesquelles, durant cette période, les fondatrices demeurent entièrement responsables et sont omniprésentes dans l'organisation tandis que leurs successeurs prennent une toute petite place.

C'est durant cette période que débute une complicité entre la propriétaire-dirigeante et son successeur. Selon certains auteurs tels Kets de Vries (1986) et Gumpert et Boyd (1985), la solitude est chose commune et présente chez les entrepreneurs en général. Cette solitude est, toujours selon Kets de Vries (1986), causée par un besoin de tout contrôler et caractérisée par un sentiment de méfiance assez présent chez les entrepreneurs. Or, dans le cas de deux entreprises que nous avons observées, il est clair que ce sentiment d'isolement est amenuisé par la présence et par l'implication d'un de leurs enfants dans l'entreprise. Par exemple, lorsque la propriétaire-dirigeante de Pigamon inc. parle de la relation qu'elle a avec sa fille durant les premières années où elles travaillent ensemble, elle dit : *« en fait, ma fille, elle devenait un petit peu ma « reporter ». Elle pouvait me dire des choses qu'elle voyait, qu'elle entendait... Un employé ne viendra pas te voir pour te dire ça. »* Dans le cas de Tulipe inc., la fondatrice trouve enfin un complice : *« on peut travailler ensemble jusqu'à minuit et on aurait pas fini. On ne serait même pas fatigués et on ne s'ennuierait pas »*.

Par la même occasion, la préparation au passage à l'étape de la « confirmation de l'intention » s'installe mais cela d'une manière différente pour chacune d'entre elles. Chez

Giroselle inc., l'étape de confirmation de la continuité s'est faite à la suite d'un processus de décision rapide, tandis que les trois autres entreprises sont passées d'une étape à l'autre plus subtilement.

Chez Giroselle inc., donner l'entreprise à ses enfants découle d'une décision rapide de la part de la fondatrice : « *Je me suis réveillée un samedi matin... dans l'espace de 5 minutes, j'ai eu comme un flash...* » et le mercredi suivant, les enfants étaient informés de la décision de leur mère. Ils devenaient, peu de temps après, officiellement propriétaires de l'entreprise et devaient assumer les responsabilités en conséquence. Pour Tulipe inc., le processus s'est déroulé plus lentement. Il a fallu que le successeur démontre le sérieux de son intérêt à prendre la relève avant que sa mère ne prenne position et pose les gestes en conséquence. Chez Pigamon inc., quoique certaines décisions aient été prises rapidement, la successeure doit, encore au moment de notre rencontre, prendre position. Cela s'explique par la réponse que la successeure a donnée alors que nous lui avons demandé si elle était intéressée à assurer la succession : « *j'essaye de voir mes affaires au jour le jour. Je vis avec ce qui se passe au jour le jour. Je ne suis pas une personne qui va penser bien loin* ». Finalement, chez Érigéron inc. l'intention de continuité était tellement présente à partir du moment où le fils a intégré l'entreprise que la propriétaire-dirigeante a fait toutes les démarches possibles pour assurer le succès du processus.

En dernier lieu, l'étape de « confirmation de l'intention » des tableaux III-1 et III-2 correspondent à la phase 3 telle que décrite par les auteurs de référence (Handler, Churchill et Hatten et Hugron et Dumas) dans la mesure où il s'installe un climat de confiance entre

les acteurs qui permet au prédécesseur de céder les guides à son successeur. Ainsi, le successeur prend-il de plus en plus la place qui lui revient tandis que la fondatrice se retire des opérations quotidiennes, de l'administration et se consacre principalement à des activités d'ordre plus stratégique. Dans les faits, il est possible d'observer que certaines des propriétaires-dirigeantes prennent de plus en plus de temps pour elles. Elles le signifient bien lorsqu'elles mentionnent qu'elles prennent de plus en plus de temps pour faire ce qu'elles aiment. Or, pour certaines, cela signifie prendre des vacances, pour d'autres cela veut dire se retirer de la production et s'occuper de manière plus substantielle de recherche et de développement. Toutefois, le passage l'étape de « l'apparition » à celle de la « confirmation » de la continuité ne se fait pas, dans la plupart des cas, sans heurts et c'est ce que nous verrons plus précisément dans la présentation des résultats suivants.

### **4.3    *Les facteurs de résistance***

Dans la littérature, Handler et Kram (1988) ont identifié quatre grands groupes de facteurs de résistance qui sont : individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux. Selon les auteures, le premier groupe de facteurs de résistance fait directement référence à la fondatrice tandis que le second groupe de facteurs relève de la résistance provenant de la relation existant entre la fondatrice et son successeur et/ou les membres de la famille. Dans un second ordre d'idées, le troisième groupe de facteurs inclut toute résistance provenant de l'environnement interne de l'entreprise tandis que l'environnement externe encadre tous les facteurs de résistance dits environnementaux. En conséquence, nous verrons les facteurs de résistance que nous avons identifiés pour chacune des entreprises rencontrées et nous expliquerons de quelle manière chacun d'eux influence leur parcours dans le processus de succession.

Dans un premier temps, chez Giroselle inc., les facteurs de résistance, tels que définis par Handler et Kram (1988), sont pratiquement inexistants. Le facteur de résistance individuelle le plus remarquable découle de l'absence de centres d'intérêts qu'a développés la fondatrice en dehors de ses préoccupations de femme d'affaires. Ainsi, parce que s'occuper de son entreprise est ce qu'elle aime faire, elle n'envisage pas se retirer complètement des activités quotidiennes de l'organisation. Néanmoins, ses capacités physiques diminuant avec l'âge, elle sent le besoin de se retirer des activités exigeantes pour se concentrer sur des activités plus quotidiennes. Cela fait en sorte qu'elle prend toutes

les actions nécessaires afin d'accélérer le processus de la succession. En définitive, dans ce cas-ci, l'importance du peu de centres d'intérêts est amenuisée par l'avancement en âge de la fondatrice et l'amalgame des deux facteurs diminue le degré de résistances individuelles qui pourraient avoir une influence que ce soit au niveau de la planification ou au niveau de l'avancement du processus.

En ce qui a trait aux facteurs de résistances interpersonnelles, nous nous attarderons plus précisément à la qualité de la communication et à la relation de confiance puisque les résultats de la recherche de Handler (1991) et de Morris et al. (1997) démontrent dans quelle mesure ces deux variables sont centrales dans l'analyse du processus de la succession. Or, la fondatrice de Giroselle inc. fait preuve d'une confiance naturelle envers ses successeurs. Cela s'explique par des comportements qui encouragent le transfert complet de la propriété, des responsabilités, du leadership et de l'autorité. Ainsi, dit-elle, lorsqu'elle parle de sa relation avec ses enfants : *« quand j'ai des problèmes, je leur dis : arrangez-vous, c'est à vous autres »*. De plus, parmi les membres de la famille, la communication est particulièrement ouverte et efficace que ce soit dans la vie privée ou au travail. Par exemple, les membres de la famille, quoique très proches les uns des autres, ressentent moins le besoin de se réunir en dehors des heures de travail simplement parce qu'ils se voient toute la journée au bureau et qu'ils se sont tout dit. *« Avant, ...(successeuse) venait souper tous les dimanches soirs... maintenant, non, parce qu'on se voit tout le temps... c'est pour ça qu'on a moins de réunions de famille »*.

Finalement, en ce qui a trait à la dynamique environnementale de l'entreprise, qu'elle soit interne ou externe, le seul facteur de résistance important provient des dirigeants de l'institution financière avec laquelle la fondatrice fait affaires dans la mesure où ces derniers considèrent la solvabilité des enfants en autant qu'ils sont endossés par leur mère. Cela fait en sorte que cette dernière ne peut transmettre définitivement son entreprise à ses enfants et qu'elle doive demeurer propriétaire de certains actifs.

Chez Tulipe inc., nous avons observé que la fondatrice a, elle aussi, des centres d'intérêts peu diversifiés. En effet, mises à part des activités de création telles la peinture et le dessin par ordinateur, elle a toujours concentré ses énergies à la bonne marche de son entreprise. De plus, elle ne prévoit pas le jour où elle se retirera complètement l'entreprise qu'elle a fondée. Voici comment elle voit sa retraite : *« J'aimerais avoir un bureau à la maison... Je ne veux pas arrêter de travailler, mais je veux le faire à la maison. Je ne suis pas capable de penser que je vais arrêter... »*. Cela explique qu'elle voit son successeur plutôt comme le futur « contrôleur » que celui qui prendra le gouvernail de manière définitive.

En ce qui a trait plus précisément aux facteurs de résistances interpersonnelles entre la fondatrice et son successeur, il appert que le climat de confiance s'installe, mais à la condition que le successeur fasse ses preuves. Ainsi, la fondatrice dit-elle *« depuis deux ans, il m'a toujours prouvé qu'il était capable de faire ce qu'il me disait qu'il ferait »*. D'autre part, nous avons noté la qualité de la communication entre la fondatrice et le successeur de Tulipe inc. est bonne, cela à cause de l'ouverture de chacun face à l'autre et

du type de processus de décision consensuelle qui s'installe. Par ailleurs, la plus grande résistance que doit confronter l'entreprise découle de la relation existant entre le père et le fils lorsqu'ils se retrouvent en contexte d'entreprise. Le conjoint de la fondatrice qui a, depuis plusieurs années, la responsabilité des commandes et des comptes à recevoir, doit maintenant travailler avec son fils et cela semble plus ou moins facile. Cela rappelle en partie les résultats de l'étude de Davis et Taguiri (1989) lorsqu'ils constatent qu'en contexte d'entreprise, la relation père-fils est ni bonne, ni mauvaise lorsque le père est âgé entre 45 et 50 ans et que le fils a entre 15 et 22 ans. Selon nos observations, la difficulté découle du fait que ces derniers ont des méthodes de gestion opposées surtout en ce qui a trait à la gestion du personnel, ce qui crée une situation plus ou moins tendue entre le successeur et son père. Or, dans le but d'amenuiser le conflit et surtout de s'assurer que son fils prenne la place qui lui revient, la fondatrice assume souvent le rôle de médiatrice entre le père et le fils.

Finalement, au moment de notre rencontre, aucun autre facteur de résistance n'est soulevé que ce soit au niveau organisationnel ou environnemental. En effet, le successeur, ayant fait partie de la vie courante de l'entreprise depuis sa fondation, a tissé de bons liens avec le personnel cadre et de production et est entrain de faire la même chose avec les gens de l'extérieur.

Quant à Pigamon inc., les facteurs de résistance semblent plus évidents que ce soit au niveau individuel, interpersonnel ou organisationnel et de manière différente de ce que nous avons remarqué dans les entreprises précédentes. Ainsi, contrairement aux deux

propriétaires-dirigeantes précédentes, la fondatrice de Pigamon inc. a d'autres centres d'intérêts, lesquels deviennent de plus en plus importants pour celle-ci. Il est également clair, pour cette dernière, qu'elle se retirera définitivement de son entreprise à l'âge de 55 ans. Dans les faits, tandis que d'une part elle se détache de son « bébé », comme elle dit, d'autre part, elle ne se sent pas assez en confiance pour lâcher prise : *« si je veux qu'elle prenne ma place, il va falloir qu'elle gère ce qu'elle a à gérer et qu'elle prenne les initiatives qu'elle doit prendre »*. Ainsi, la difficulté de « lâcher prise » de la fondatrice se reflète-t-elle dans la qualité de la communication et dans le niveau de confiance qu'elle accorde à sa successeuse.

La qualité de la communication observée entre les acteurs principaux de Pigamon inc. paraît inégale, et cela durant les deux étapes du processus de la succession. Cela s'explique, entre autres, par certains indices qui démontrent un problème au niveau de la qualité d'écoute de la part de la fondatrice. Par exemple, lors de la rencontre, la successeuse soulève qu'elle ne se sent pas toujours comprise lorsqu'elle parle avec sa mère : *« avec ma mère, des fois, comme je lui dis : je commence à t'expliquer quelque chose et tu penses que tu sais ce que je vais te dire. Et ce n'est pas nécessairement ça. Donc, tu ne comprends pas ce que je veux parce que tu as une idée fixe... »* De plus, il semble que la propriétaire-dirigeante diffuse à sa successeuse un message contradictoire surtout en ce qui a trait à son niveau d'autonomie dans ses responsabilités. Par exemple, tantôt la propriétaire-dirigeante dit laisser à sa successeuse toutes les décisions relatives à la production et à son personnel et plus tard, elle mentionne que sa fille doit la consulter avant d'acheter des équipements ou avant de congédier une employée. De la même manière que la qualité de la communication,

le climat de confiance semble peu présent, pour l'instant. Toutefois, elle en est consciente puisqu'elle mentionne, en parlant de sa fille cadette qui veut éventuellement s'impliquer définitivement dans l'entreprise de sa mère : *« si je maintiens la place de sa sœur, ça va la mettre en confiance. Elle va dire : bon, maintenant elle met son pied à terre et maman ne s'en mêle pas... Ca va peut-être lui donner confiance. C'est peut-être pas ce qui s'est passé jusqu'à maintenant. »*

Pour cette entreprise, la plus grosse difficulté à surmonter découle de la résistance provenant des employées cadres affectées à la production. Ces dernières ayant développé des liens très étroits avec la fondatrice, démontrent une très grande résistance face à la nouvelle directrice de la production et cela depuis qu'elle est en poste. Entre autres, l'autorité de la successeure n'étant pas reconnue par le personnel cadre de la production, ces dernières font affaires directement avec la fondatrice, cela même sans consulter leur supérieure immédiate. La propriétaire-dirigeante, consciente du problème, tente de consolider le statut de sa successeure du mieux qu'elle peut. *« Je suis obligée de leur dire : « je t'ai dit d'aller voir (successeure)... Je ne peux rien faire pour toi. Et je fais ça seulement depuis quelques semaines. C'est très dur pour les personnes en arrière présentement quand je dis : c'est elle que vous allez voir... On passe au travers un calvaire un peu, là. »* La résistance provenant du personnel cadre de la production fait en sorte d'ébranler la conviction de la successeure quant à sa vraie place dans l'entreprise et à ses capacités à prendre la relève. Ainsi, tant que les facteurs de résistances organisationnelles seront présents, il semble que le processus ne pourra pas évoluer aussi sainement et rapidement que le souhaiterait la fondatrice.

Finalement, dans les informations que nous avons recueillies, il est impossible de déceler quelque résistance que ce soit au niveau environnemental. Par exemple, quoique la fondatrice aime négocier avec les fournisseurs et les clients, la successeure a, à plusieurs reprises, eu l'occasion de faire ses preuves dans ce sens et ni l'une ni l'autre ne sent de malaise dans le fait de partager ce type d'activités.

En ce qui a trait à la dernière entreprise, Érigéron inc., la situation est différente dans la mesure où le processus de succession étant plus avancé en temps réel, il est possible de noter une évolution dans l'importance de certains facteurs de résistances interpersonnelles et organisationnelles. Mais, avant de les expliquer plus en profondeur, il convient de suivre la séquence adoptée et de débiter par l'analyse des facteurs de résistances individuelles.

Dans un premier ordre d'idées, la fondatrice de Érigéron inc. a, tout au long de sa carrière, développé des centres d'intérêts diversifiés. Dans ce cas-ci, nous sommes devant une femme d'affaires qui s'est toujours impliquée tant dans des activités d'affaires que dans des activités à saveur plus communautaire. De la même manière, cette femme active a, tout au long de sa carrière, eu des centres d'intérêts assez diversifiés pouvant varier entre les sports et la culture. Toutefois, puisque que nous avons affaire à une « entrepreneure » accomplie, lors de la rencontre, fait-elle mention à quelques reprises de son caractère autoritaire, de ses difficultés à déléguer, de son insécurité et de son besoin de contrôler.

Dans le cas de cette entreprise, les facteurs de résistances interpersonnelles sont très présents durant la première période du processus de la succession. Ni la confiance, ni la

communication entre les deux principaux intéressés semblent efficaces. Voici comment la fondatrice explique ses difficultés de communication avec son successeur durant la première période du processus : *« moi, je vais dire : tu veux faire ce dossier-là, s'il vous plaît. Lui, c'est une mère autoritaire qu'il voit et qui lui dit : prends ce dossier-là, s'il vous plaît. Tu n'entends pas la même affaire parce que c'est ta mère qui le dit que si c'était un patron qui le dit. L'autorité tu vas la prendre d'un patron, mais tu ne la prends pas de ta mère »*. Cette remarque de la part de la fondatrice soulève à la fois la difficulté de communiquer et la confusion que chacun vivait quant à leurs rôles respectifs. De plus, durant les deux premières années de la relation d'affaires entre la fondatrice et le successeur, il est possible d'observer un problème quant à la confiance que celle-ci accordait à son fils. Lorsqu'elle en parle, la propriétaire-dirigeante est claire : *« durant les premières années, c'est sûr que moi, j'avais de la misère à lui faire confiance... »*. La fondatrice explique cela par un manque d'expérience chez son successeur : *« dans le fond, je ne lui faisais pas confiance parce que je me disais : il applique une théorie, mais il n'a pas l'expérience. »*. Finalement, par effet de dépendance des principaux sous-systèmes organisationnels, les difficultés relationnelles existant entre les deux principaux acteurs se sont mises à transpirer sur les employés cadres et de la production.

Après les deux années que nous venons de décrire brièvement, la propriétaire-dirigeante, vivant de plus en plus de difficultés tant au niveau interpersonnel qu'organisationnel, demande l'aide d'une firme d'experts-conseils. C'est à la suite d'un premier rapport provenant de la firme en question que la fondatrice prend les actions qui s'imposent. Ainsi, conscients de la source des difficultés organisationnelles, d'un commun

accord, la fondatrice et son successeur s'en sont remis à un professionnel en psychologie de la famille. Durant cette démarche personnelle qui a duré plusieurs mois, les deux principaux intéressés ont réglé leurs difficultés interpersonnelles par l'application de nouvelles méthodes de communication qui ont fait en sorte d'améliorer le degré de confiance et de diminuer le degré de confusion des rôles.

En résumé, les résistances interpersonnelles, que ce soit au niveau de la communication ou de la confiance qui étaient très présents au début du processus, ont été assouplies, à la suite d'une démarche personnelle, par des mécanismes mis en place lors d'une période d'ajustement volontaire. Il est possible de comprendre dans quelle mesure cette démarche personnelle a eu des répercussions au niveau des facteurs de résistances organisationnelles que vivaient alors l'entreprise. Finalement, tout comme les autres entreprises, la propriétaire-dirigeante n'a mentionné aucun facteur de résistance pouvant provenir de l'environnement externe.

Le tableau III-5 résume les facteurs de résistances que chacune des entreprises a rencontrés tout au long de leurs processus. Puisque ces facteurs de résistances, tant individuelles, interpersonnelles, organisationnelles qu'environnementales ont tous un degré d'influence plus ou moins important selon les entreprises, dans le tableau suivant, nous avons ajouté des légendes. Ainsi, dans ce tableau, un triangle indique que les facteurs de résistance sont présents tandis qu'un rectangle indique que ceux-ci ont une influence importante dans le déroulement du processus.

**Tableau III-5**  
**Les facteurs de résistance**

	<i>Entreprise « familiale »</i>							
	<i>Apparition de l'intention de continuité</i>				<i>Confirmation de l'intention de continuité</i>			
	<i>Ind.</i>	<i>Int.</i>	<i>Org.</i>	<i>Env.</i>	<i>Ind.</i>	<i>Int.</i>	<i>Org.</i>	<i>Env.</i>
Giroselle	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Inst. Financière
Tulipe	Centres d'intérêts	Confiance	Aucun	Aucun	Centres d'intérêts	Relation père-fils	Aucun	Aucun
Pigamon	Difficulté à lâcher prise	Confiance Communication	Cadres de la production	Aucun	Difficulté à lâcher prise	Confiance Communication	Cadres de la production	Aucun
Érigéron	Insécurité Contrôle Délégation	Confiance Communication	Employés cadres et de la production	Aucun	Insécurité Contrôle Délégation	Aucun	Aucun	Aucun

La lecture de ce tableau confirme dans quelle mesure le cheminement de chaque entreprise doit être considéré de manière individuelle. De plus, les observations que nous avons faites sont cohérentes avec ce qui est normalement cité dans la littérature portant sur les facteurs de résistance (Merigot et Hirigoyen, 1988; Handler et Kram, 1988; Cunningham et Ho. 1994; Fox et al., 1996; Handler, 1994). Les femmes que nous avons rencontrées ont de la difficulté à lâcher prise, rencontrent des difficultés dans leur relations interpersonnelles avec leurs successeurs (Handler et Kram, 1988) et finalement sont confrontées à des résistances organisationnelles (Handler et Kram, 1988).

#### **4.4    *Le processus de succession : un échange bidirectionnel***

L'analyse des résultats quant aux facteurs de résistance soulève l'importance la qualité de la relation existant entre la propriétaire-dirigeante et son successeur. D'autre part, il semble que la confiance qu'accorde la fondatrice à son successeur dépend des capacités d'apprentissage et d'initiative de ce dernier. Cela veut dire que la propriétaire-dirigeante est prête à lâcher prise lorsque le successeur a prouvé qu'il est capable de prendre ses responsabilités, qu'il est capable de diriger et de prendre des décisions à la mesure du poste qu'il occupe. Ces résultats confirment en partie ceux de Handler (1990) lorsqu'elle indique que la continuité du processus dépend autant du prédécesseur que du successeur. De la même manière, nos observations coïncident avec celles de Kuratko (1993), Morris et al. (1997) et Handler (1991) lorsqu'ils reconnaissent le degré d'habiletés managériales du successeur comme un facteur de succès important dans le processus.

Comme nous l'avons soulevé au chapitre I, le processus prend essence dans les différents transferts dont nous avons discuté tout au long de ce travail. Or, pour les quatre fondatrices que nous avons rencontrées, elles nous ont toutes signifié qu'autant elles que leurs successeurs apprennent l'un de l'autre. Ce constat confirme la pertinence de l'approche systémique dans l'analyse du processus, dans la mesure où chacun des acteurs a une influence sur son évolution. Finalement, dans les quatre entreprises qui nous intéressent, dans tous les cas, les propriétaires-dirigeantes ont trouvé en leurs successeurs des partenaires complémentaires, ce qui fait en sorte de solidifier la direction de l'entreprise. Ainsi faut-il prendre conscience que la direction ne relève plus d'une seule


personne, mais d'une équipe formée de membres de la même famille et qu'ils ont tous un objectif commun : la continuité de l'entreprise.

## **5 Le résumé de la présentation et de l'interprétation des résultats**





Afin de résumer les résultats et les interprétations présentées tout au long de ce chapitre, nous avons élaboré un tableau intitulé « tableau synthèse des résultats » que vous trouverez aux pages suivantes. En plus de permettre une vue d'ensemble des résultats, ce tableau indique au lecteur le cheminement qu'a fait chacune des entreprises, surtout en ce qui concerne le processus de succession, lequel est l'objet principal de cette recherche.

Pour ce faire, chaque entreprise est présentée de manière individuelle. Cela permet une vue d'ensemble pour chacune d'entre elles en ce qui a trait à son évolution, au degré de confusion des rôles de mères et de propriétaire-dirigeantes ainsi qu'aux facteurs de résistance. Toutefois, étant présentées les unes à la suite des autres, il est encore possible pour le lecteur d'avoir une vue d'ensemble, cela avant de prendre connaissance de la conclusion qui suit.



**Tableau III-6**  
**Tableau-synthèse des résultats globaux**

<b><i>Giroselle inc.</i></b>	Entreprise « entrepreneuriale »	Entreprise « familiale » Processus de succession								
Étape observée	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus				Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus				Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Particularités de l'étape observée	Omniprésence du couple Enchevêtrement couple / entreprise Collaboration mère / entreprise Familiarisation successeurs / entreprise	Arrivée des successeurs à temps complet Rôle de la fondatrice et des successeurs complémentaires Transfert savoir-faire, autorité, responsabilités, leadership				Consolidation des rôles des successeurs Rôle de la fondatrice en arrière-plan Transfert autorité, responsabilités, leadership et propriété				Maintien des rôles actuels
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Décès du conjoint				Transfert légal de la propriété				
Degré de confusion des rôles mère et propriétaire-dirig.		○				○				
Facteurs de résistance		Ind.	Int.	Org.	Env.	Ind.	Int.	Org.	Env.	
		Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun		



<b><i>Tulipe inc.</i></b>	Entreprise « entrepreneuriale »	Entreprise « familiale » Processus de succession								
Étape observée	Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus				Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus				Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Enchevêtrement famille / entreprise	Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Emploi temporaire à temps complet Transfert savoir-faire				Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership				Rôle de la fondatrice en arrière-plan
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché	Accident du successeur				Verbalisation de l'intention du successeur Restructuration et formalisation				
Degré de confusion des rôles mère et propriétaire-dirig.		●				●				
Facteurs de résistance		Ind.	Int.	Org.	Env.	Ind.	Int.	Org.	Env.	
				Aucun	Aucun			Aucun	Aucun	

<b>Pigamon inc.</b>	Entreprise « entrepreneuriale »
Étape observée	Aucune intention de continuité
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Compartimentation famille / entreprise Familiarisation successeurs / entreprise
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché
Degré de confusion des rôles mère et propriétaire-dirig.	
Facteurs de résistance	

Entreprise « familiale » Processus de succession							
Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus				Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus			
Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Emploi à temps complet Transfert savoir-faire				Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership			
Fin de la formation académique du successeur				Restructuration et implantation de nouvelles technologies			
●				●			
Ind.	Int.	Org.	Env.	Ind.	Int.	Org.	Env.
			Aucun				Aucun

Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Retrait définitif de la fondatrice par la vente de son entreprise

<b>Érigéron inc.</b>	Entreprise « entrepreneuriale »
Étape observée	Aucune intention de continuité
Particularités de l'étape observée	Omniprésence de la fondatrice Enchevêtrement couple / entreprise Compartimentation mère / entreprise Familiarisation successeur / entreprise
Éléments déclencheurs	Aucun, le processus de succession n'étant pas enclenché
Degré de confusion des rôles mère et propriétaire-dirig.	
Facteurs de résistance	

Entreprise « familiale » Processus de succession							
Apparition de l'intention de continuité Étape 1 du processus				Confirmation de l'intention de continuité Étape 2 du processus			
Omniprésence de la fondatrice Arrivée du successeur en arrière-plan Transfert savoir-faire, autorité, responsabilités et leadership Confusion des rôles successeur / fondatrice				Consolidation du rôle du successeur Présence stratégique de la fondatrice Transfert autorité, responsabilités, leadership et propriété Nouvelle orientation de l'entreprise : acquisitions			
Fin de la formation académique et verbalisation de l'intention du successeur				Restructuration et formalisation			
●				○			
Ind.	Int.	Org.	Env.	Ind.	Int.	Org.	Env.
			Aucun		Aucune	Aucun	Aucun

Étape subséquente telle que vue par la fondatrice
Retrait progressif de la fondatrice

## CONCLUSION

La recherche sur la succession en entreprise familiale a vu le jour en 1953 alors que Christensen publiait son premier ouvrage qui consistait à faire un inventaire des principaux problèmes de la succession dans les petites entreprises en croissance (Hugron, 1993b). Depuis, la recherche sur la succession ne cesse d'évoluer et les écrits sur ce sujet sont nombreux. Toutefois, lors d'une revue exhaustive de la littérature faite par Handler (1994), celle-ci soulève le peu d'importance qui a été accordé aux femmes dans les recherches en contexte de succession dans les entreprises familiales. Cela explique, en partie, la source de la principale préoccupation de ce travail qui était de comprendre ce qu'il en est dans les entreprises familiales fondées et dirigées par des femmes.

Une révision de la littérature qui réunissait deux disciplines jusqu'alors indépendantes : les entreprises familiales et les femmes entrepreneures, nous laissait supposer que celles-ci entrentvoient et préparent le futur de leur organisation d'une manière différente de ce qui est normalement cité dans la littérature sur la succession en entreprise familiale. Pour comprendre de quelle manière cela pouvait être possible, se concentrer sur certains grands thèmes comme la planification, l'évolution du processus ainsi que les facteurs de résistance devenait pratiquement incontournable. Ce sont ces résultats dont nous avons traité au chapitre précédent que nous résumons ci après.

L'analyse des résultats sur la planification démontre que la présence d'un successeur potentiel ou intéressé est un facteur d'influence important dans les activités de

planification de la succession. De plus, il semble que l'interrelation de trois variables devienne centrale dans l'analyse dans la mesure où plus la présence du successeur potentiel et intéressé se confirme, plus l'intensité de continuité s'intensifie et plus les fondatrices mettent en application des activités de planification dans le but spécifique d'assurer la continuité de leur entreprise. Mais, ces résultats incitent à la prudence dans la généralisation de leur interprétation puisque l'univers étudié est limité à quatre PME québécoises. Néanmoins, les observations soulignent la place que prend la liberté des choix de vie dans notre culture puisque dans aucun des cas, il n'a été possible de distinguer « l'obligation » du successeur de prendre la relève dans les discours que nous ont tenus les fondatrices. Finalement, les observations que nous avons faites sur la planification suscitent un questionnement. Ainsi, serait-il intéressant de connaître les activités de planification après que le successeur est en place définitivement? À partir de quand pense-t-on à la troisième génération? Lors du passage de la deuxième à la troisième génération, la démarche de planification est-elle aussi dépendante de la présence d'un successeur potentiel?

En ce qui a trait plus spécifiquement au processus de la succession, à l'exception de la phase 1, telle que décrite par Handler (1990), Churchill et Hatten (1987) et Hugron et Dumas (1993), les processus des quatre entreprises observées, suivent le même cours que ce qui est normalement cité dans la littérature. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, cette divergence s'explique en grande partie par la définition de l'entreprise familiale sur laquelle nous nous sommes appuyés tout au long de ce travail. En résumé, à partir du moment où le ou les successeurs prennent place dans l'entreprise, les comportements des principaux acteurs, les réactions de l'environnement tant interne

qu'externe et les ajustements familiaux suivent un cours semblable à ce qui a été élaboré dans la littérature consultée. Néanmoins, les résultats sur le processus de succession soulèvent l'importance de l'émergence d'un consensus quant à la définition des entreprises familiales. En effet, comme le mentionne Wortman (1994), le manque d'uniformité dans la définition a comme principale conséquence de freiner l'avancement de la recherche dans la discipline des entreprises familiales.

Contrairement à ce qui est normalement soulevé dans la littérature sur la succession, dans les cas que nous avons étudiés, la dynamique du processus de la succession inclut la présence de plusieurs successeurs plutôt qu'un seul. Cela renforce les positions de Hoy et Verser (1994), de Hugron (voir Fontaine, 1992), de Riordan et Riordan (1993), de Rosenberg (1991), de Dyer et Handler (1994) et de Morris et al., (1997) lorsqu'ils affirment que, dans l'étude de la succession, il ne s'agit plus de comprendre une relation dyadique mais plutôt un système familial. Par exemple dans les cas que nous avons étudiés, nous avons remarqué que les membres d'une famille vivant dans un milieu de collaboration ont de la facilité à s'adapter les uns aux autres en contexte d'entreprise. Au même titre, les difficultés pouvant exister dans les relations interpersonnelles entre les fondatrices et les successeurs sont plus remarquables dans les familles où la dynamique est soit enchevêtrée, soit compartimentée. Ces constatations nous ramènent à la théorie de Ausloos (voir Déziel, 1998) qui stipule qu'une famille saine est toujours en « équilibration ». Cela signifie que dans ces familles, les membres apprennent à s'ajuster aux fluctuations et aux événements, cela dans le but ultime de l'évolution individuelle de

chacun et il serait normal de croire que ceux-ci, par habitude, transposent les mêmes comportements en contexte d'entreprise familiale.

Cette réflexion justifie la pertinence de comprendre plus spécifiquement, dans de futures recherches, de quelle manière la dynamique familiale influence-t-elle le cheminement d'une entreprise familiale? De plus, il serait intéressant de connaître la motivation profonde des successeurs lorsqu'ils intègrent l'entreprise familiale, surtout dans le cas des entreprises nord-américaines. Ce questionnement d'ordre culturel découle du constat d'une situation paradoxale dans la mesure où, si l'on se réfère au modèle de cycle de vie de McGoldrick (1988), la pierre angulaire du cycle de vie personnelle et de famille dépend du moment où l'individu se différencie de sa famille d'origine. Or en contexte d'entreprise familiale, l'autonomie du jeune adulte dépend d'un ou de ses parents et fait en sorte qu'il devient peut-être difficile pour le principal intéressé de se séparer complètement de sa famille d'origine.

Un apport intéressant dans l'analyse des facteurs de résistance est qu'elle démontre de quelle manière la relation « parent-enfant » a une répercussion sur le déroulement du processus. Cela s'explique en partie par des méthodes de communication mises en place entre les parents et les enfants et cela dès leur plus jeune âge. Selon nos observations, cette façon d'être a un impact certain sur la qualité de la relation que les principaux acteurs auront en contexte d'entreprise, le moment venu. Cela rejoint Carter et Cannon (1992) et Brush (1992) lorsqu'ils mentionnent que les propriétaires-dirigeantes transposent la qualité de leurs relations familiales dans leurs entreprises. Ces résultats renforcent donc la

pertinence de faire une étude plus approfondie sur l'influence de la relation « parent-enfant » sur l'évolution du processus de la succession en entreprise familiale et cela en utilisant une approche similaire que l'on s'adresse à une femme ou à un homme dirigeant d'entreprise (Baines et Wheelock, 1998). Ainsi serons-nous, peut-être mieux avisés pour comprendre dans quelle mesure les méthodes de communication existant entre les membres de la famille en contexte familial sont transposées en contexte d'entreprise? Dans les cas où il y a des problèmes de communication entre les principaux intéressés, de quelle manière y remédie-t-on lorsqu'on en prend conscience? Dans quelle mesure met-on en place des mécanismes de communication et de résolution de problème selon le degré d'intention de continuité du fondateur? L'intention de continuité dépend-elle uniquement du prédécesseur?

En conclusion, les résultats de cette recherche sont, en très grande partie, cohérents avec ce que nous retrouvons dans la littérature en général. En revanche, l'élaboration du chapitre précédent nous a permis de faire les quelques réflexions dont nous venons de discuter et, par la même occasion, proposer certaines avenues de recherches intéressantes. Toutefois, étant empreints de limites telles le temps, la taille de l'échantillon, la taille des entreprises et le secteur d'activité, les résultats appellent à la prudence dans leur interprétation. Du reste, ce travail de recherche entrouvre une porte sur d'autres de plus grande envergure et qui sauront certainement nous faire mieux comprendre ces entreprises à la fois si complexes et si intrigantes.

### ***Bibliographie***

- Alarie, M., (1990). *La succession des entreprises*, Mémoire Université du Québec à Trois-Rivières.
- Ambrose, D., (1983). Transfer of the family-owned business, *Journal of small business management*, 21, 49-56.
- Baines, S. et Wheelock, J., (1998). Working for each other : Gender, the household and micro-business survival an growth, *International Small Business Journal*, 17, 1, 16-35.
- Barach, J.-A., Gantisky, 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.
- Beckhard, R. et Dyer, W.-G., (1983). Managing continuity in the family owned-business, *Organizational dynamics*, b,12, 5-12.
- Belcourt, M., (1990). A family portrait of Canada's most successful female entrepreneurs, *Journal of business ethics*, 9, 4,5, 435-438.
- Belcourt, M., Burke, R. et Lee-Gosselin, H., (1991). *Une cage de verre : les entrepreneures au Canada*, Conseil Consultatif canadien sur la situation de la femme.
- Benoît, J.-C., Malarewicz, J.-A., Beaujean, J., Colas, Y. et Kannas, S., (1988). *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*, éditions EST, Paris.
- Berg, B.-L., (1995). *Qualitative research methods for the social sciences*, second edition, Allyn and Bacon, États-Unis.

Bergeron, P.-G., (1995). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin.

Binsse, L., (1997). Une maison d'enseignement pour les familles, *La Presse*, jeudi, le 18 décembre, E-1.

Birley, S., (1986). Succession in the family firm : the inheritor's view, *Journal of small business management*, 24, 3, 36-43.

Birley, S., (1989). Female entrepreneurs : are they any different? *Journal of small business management*, 27, 1, 32-27.

Brockhaus, R.-H., (1994). Entrepreneurship and Family business research : comparisons, critique and lessons, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 1, 25-38.

Brokaw, S., (1992). Why family businesses are best, *Inc.*, March, 73-82.

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.

Brush, C., (1992). Research on women business owners : past trends, and new perspective and future directions, *Entrepreneurship theory & practice*, 16, 4, 5-30.

Brush, C. et Bird, B.-J., (1996). Leadership vision of successful women entrepreneurs : dimensions and characteristics, *Frontiers of entrepreneurship research*, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/brush.html>

Busch, R.-C., (1990). *Family systems : comparative study of the family*, Peter Lang Publishing inc., New York, USA.

- Buttner, H., (1993). Female entrepreneurs : how far have they come? *Business Horizons*, 36, 2, 59-63.
- Campbell, K., (1995). Researching women entrepreneurs : a progress report, *Les cahiers de la femme*, 15, 1, 8-14.
- Carter, B. et McGoldrick, M., (1988). *The changing family life cycle : a framework for family therapy*, Second edition, Gardner Press, New York.
- Carter, S. et Cannon N, T., (1992). *Women as entrepreneurs*, Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Chaganti, R., (1986). Management in women-owned enterprises, *Journal of small business management*, 24, 4, 19-29.
- Charlebois, L., (1995). *Les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et les moyennes entreprises familiales : l'analyse de trois récits de pratique*, Mémoire Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- 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.
- Cliffe, S., (1998). Family business : facing up to succession, *Harvard business review*, 76, 3, 16-17.
- Coltrane, S., (1998). *Gender and families*, A Sage publications / Pine Forge Press secies, États-Unis.

- Cromie, S., Stephenson, B. et Monteith, D., (1995). The management of family firms : an empirical investigation, *International small business journal*, 13, 4, 11-34.
- Cunningham, J.-B. et Ho, J., (1994). Succession in entrepreneurial organizations : a comparison of successful and less successful cases. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 11, 3, 79-96.
- Daily, C.-M. et Dollinger, J.-J., (1993). Alternative methodologies for identifying family versus nonfamily-managed business, *Journal of small business management*, 31, 2, 79-90.
- D'Amboise, G. et Bakanibona, A., (1990). La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques conclusions et recommandations, *Revue internationale PME*, 3, 2, 147-165.
- Davis, J.-A. et Taguiri, R., (1989). The influence of life stage on father-son work relationship in family companies, *Family business review*, II, 1, 47-74.
- 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, Hautes Études Commerciales.
- Deslauriers, J.-P., (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal.
- De Smet, M., (1999). L'entreprise familiale, une question de valeurs et d'innovation, *Les Affaires*, samedi, 9 janvier, p. 13.
- Déziel, P., (1998). *Fondements de la dynamique familiale*, recueil de textes, Université du Québec à Trois-Rivières.

- Dumas, C., (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses, *Family business review*, 2, 1, 31-46.
- Dumas, C., (1992). Integrating the daughter into family business management, *Entrepreneurship theory & practice*, 16, 4, 41-55.
- Dyer, G., (1988). Culture and continuity in family firms, *Family business review*, 1, 1, 37-51.
- Dyer G. et Handler, W.-C., (1994). Entrepreneurship and family business : exploring the connections, *Entrepreneurship theory & practice*, 19, 1, 71-83.
- Fenn, D., (1998). Could your kids run your company? *Inc.*, 20, 10, 121-122.
- Fontaine, L., (1992). Entreprise familiale : famille, travail et vice versa, *Revue Interface*, 13, 6, 50-51.
- Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R.-T., (1996). Managing succession in family owned-business, *International small business journal*, 15, 1, 15-25.
- Friedman, S.D., (1991). Sibling relationship and intergenerational succession in family firms, *Family business review*, IV, 1, 3-20.
- Gasse, Y., Théberge, G. et Naud, J., (1988). La continuité dans la PME familiale, *Revue internationale PME*, 1, 1, 43-56.
- Gauthier, P., (1995). Les chefs d'entreprise ne sont pas prêts à passer le flambeau, *Le Magazine Québec Entreprise*, octobre, 15-21.

- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I., (1997). *Generation to generation : Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gilligan, C., (1986). *Une si grande différence*, Flammarion.
- Gumpert, D.-F. et Boyd, D.-P., (1985). Stress et solitude du patron de PME, *Harvard l'expansion*, 37, 44-57.
- Handler, W.-C., (1989). *Managing the family firm succession process : the next generation family member's experience*, UMI dissertation services.
- Handler, W.-C., (1990). Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory & 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., (1992). The succession experience of the next generation, *Family business review*, V, 3, 283-307.
- Handler, W.-C., (1994). Succession in Family business : a review of the research, *Family Business review*, VII, 2, 133-157.
- Handler, W.-C. et Kram, K.-E., (1988). Succession in family firms : the problem of resistance, *Family Business review*, 1, 4, 361-381.
- Helgesen, S., (1990). *The female advantage : Women's ways of leadership*, Doubleday, New-York.

- Hoy F. et Verser, T.-G., (1994). Emerging business, emerging field : entrepreneurship and family firms, *Entrepreneurship theory & practice*, 19, 1, 9-23.
- Huberman, A.-M. et Miles, M.-B., (1994). *Data management and analysis methods*, Handbook of qualitative research, Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln editors, Sage Publications, 428-444.
- Hugron, P., (1985). *La succession dans les entreprises familiales au Québec*, Rapport de recherche no. 83-22.
- Hugron, P., (1993a). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980), Partie I : littérature générale*, Cahier de recherche no. GREF-93-01A, École des Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993b). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980), Partie II - littérature sur la continuité et la succession*, Cahier de recherche no. GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993c). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980). Partie III - discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession*, Cahier de recherche no. GREF-93-01-C, École des Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993d). *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus (1985)*, Cahier de recherche no. GREF-93-03, École des Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993e). *À trois pas du sommet de l'entreprise familiale... recherche auprès de sept entreprises en voie de transition de la première à la deuxième génération\_(1990)*,

Cahier de recherche no. GREF-93-04, École des Hautes Études Commerciales.

Hugron, P. et Dumas, C., (1991). *Profil des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche no. GREF-93-05, École des Hautes Études Commerciales.

Hugron, P. et Dumas, C., (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche no. GREF-93-97, Hautes Études Commerciales.

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., (1986). Les problèmes personnels de l'entrepreneur, *Harvard l'Expansion*, 41, 17-26.

Ketz De Vries, M.-F., (1993). The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news, *Organizational dynamics*, 59-71.

Kuratko, D.-F., (1993). Family business succession in Korean and US firms, *Journal of small business management*, 31, 2, 132-136.

Lacourse, M.-T. et collaborateurs, (1994). *Famille et société*, McGraw-Hill, Montréal.

Laidaoui, H., (1995). L'entreprise familiale, assurer la continuité de l'entreprise familiale, *Le Magazine Québec Entreprise*, Octobre, 22.

Landry, S., (sous la direction de Baudoux C. et collaboratrices) (1989). *Féminisation et masculinisation de la gestion*, Cahier 29, les cahiers de recherche du GREMF, groupe de recherche multidisciplinaire féministe Université Laval, Québec. 167-181.

- Lansberg, I., (1988). The succession conspiracy, *Family business sourcebook*, Omnigraphics Inc, Detroit, 98-119.
- Lee, M.-G. et Rogoff, E.-G., (1997). Do women entrepreneurs require special training? An empirical comparison of men and women entrepreneurs in the United States, *Journal of small business & Entrepreneurship*, 14, 1, 4-29.
- Lee-Gosselin, H. et Belcourt, M., (1991). Les femmes entrepreneures, in Lépine et Simard, *Prendre sa place ! Les femmes dans l'univers organisationnel*, Agence d'Arc inc, Montréal.
- Lee-Gosselin, H. et Grisé, J., (1990). Are women owner-managers challenging our definition of entrepreneurship? An in-depth study, *Journal of business ethics*, 9, 4,5, 423-433.
- Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E., (1978). Management succession in the family business, *Family business sourcebook*, Omnigraphics Inc., Detroit, 150-156.
- Lorrain, J., Belley, A. et Ramangalahy, C., (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise, *Revue internationale PME*, 7, 1, 8-24.
- McGoldrick, M., Anderson, C.-M. et Walsh, F., (1989). (sous la direction de) *Women in families : a framework for family therapy*, W.W. Norton & company inc., New York.
- McGoldrick, M. et Gerson, R., (1982). *Genograms in Family Assessment*, WW. Norton Co. Traduit de l'anglais par Alain Ackermans et Chantal Van Cutsem en 1990, *Génogrammes et entretien familial*, ESF éditeur, Paris.

- Merigot, J.-G. et Hirigoyen, G., (1988). La transmission des PME familiales : un constat régional, *Revue internationale PME*, 1, 1, 57-76.
- MICST, (1997a). *Les PME au Québec : L'état de la situation*. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Québec.
- MICST, (1997b). *Entreprendre au féminin, Rapport du groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin*, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Québec.
- Miles M.-B. et Huberman, A.-B., (1988). *Qualitative data analysis : a sourcebook of new methods*, Sage Publications.
- Miles, M.-B. et Huberman, A.-B., (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, Second Edition, Sage Publications.
- Moore, D.-P., (1990). An examination of present research on the female entrepreneur - suggested research strategies for the 1990's, *Journal of business ethics*, 9, 4,5, 275-281.
- 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.
- Morval, M. et Biron, G., (1993). Les rituels familiaux et leurs fonctions, *Thérapie familiale*, 14, 2, 149-167.
- Noël, K., (1998). 80 % des chefs de PME n'ont pas de plan de succession, *Les Affaires*, samedi, 24 octobre, 40.
- Olson S.-F. et Currie, H.-M., (1992). Female entrepreneurs : personal value systems and business strategies in a male-dominated industry, *Journal of small business*

*management*, 30, 1, 49-57.

Pea, R.-T. et Dyer, G., (1989). Power orientations of entrepreneurs and succession planning, *Journal of small business management*, 27, 1, 47-52.

Pearl, J., (1998). Passer le flambeau, *Contact Costco*, Novembre-décembre, 19-21.

Perreault, Y., (1994a). *L'entreprise familiale : la relève : ça se prépare !*, 2<sup>e</sup> édition, Les éditions Transcontinentales, Fondation de l'Entrepreneurship.

Perreault, Y., (1994b). *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : la relation famille et entreprise*, Les éditions Transcontinentales inc., Fondation de l'Entrepreneurship.

Proulx, S., (1995). *La problématique de l'entrepreneurship féminin : quelques éléments de base : recension et rapport-synthèse des écrits*, La corporation Jonathan 1445, Québec.

Putnam, C.-A., (1993). *A conceptual model of women entrepreneurs in small businesses*, UMI dissertations service.

Riordan, D.-A. et Riordan, M.-P., (1993). Fields theory : an alternative to systems theories in understanding the small family business, *Journal of small business management*, 31, 2, 66-77.

Robson, C., (1997). *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*, Blackwell Publishers Ltd.

Rocher, G., (1969). *Introduction à la sociologie générale*, tome 1, 2<sup>e</sup> édition, Regards sur la réalité sociale, Éditions HMH Ltée, Montréal.

- Rosenberg, C.-F., (1991). *Entrepreneurial couples : organizational, marital and spouse / personal factors that influence the quality of their working relationships*, UMI dissertation services.
- Rossmann, G.-B. et Rallis, S.-F., (1998). *Learning in the field : an introduction to qualitative research*, Sage Publications.
- Rubenson, G.-C. et Gupta, A.-C., (1996). The initial succession : a contingency model of founder tenure, *Entrepreneurship theory & practice*, 21, 2, 21-35.
- Rubin, H.-J. et Rubin I.-S., (1995). *Qualitative interviewing : the art of hearing data*, Sage Publications.
- Schermerhorn, J.-R., Templer, A.-J., Cattaneo, R.-J., Hunt, J.-G. et Osborn, R.-N., (1994). *Comportement humain et organisation*, ERPI.
- Sexton, D.-L. et Van Auken, P., (1985). A longitudinal study of small business strategic planning, *Journal of small business management*, 23, 1, 7-15.
- Sharma, P., Christman, J. et Chuo, J., (1998). *Dimensions of succession planning in family firms : an empirical assessment*, Communication présentée à l'ASAC 1998, Saskatoon.
- Stevenson, L., (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs, *Journal of business ethics*, 9, 4,5, 439-446.
- Stoner, C.-R., Hartman, R.-I. et Arora, R., (1990). Work-home role conflict in female owners of small businesses : an exploratory study, *Journal of small business management*, 28, 1, 30-38.

- Taguiri, R. et Davis, J., (1992). On the goals of successful family companies, *Family business review*, *V, 1*, 43-62.
- 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.
- Toulouse, J.-M., (1980). Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur, *Revue Commerce*, *1-6*, 124-134.
- Turgeon, D., (1998). La PME québécoise est indissociable du contexte familial, *Les Affaires*, samedi, 17 octobre, B-3.
- Vaillancourt, A., (1996). Instinct de survie, *Revue PME*, *12, 8*, 53.
- West King, S., (1997). *Managerial leadership capability and organizational performance : the relationship between predecessors' and successors' potential capability and organizational performance following a succession in family-owned businesses*, Dissertation The faculty of the school of business of public management - The George Washington University, February.
- Wortman, M-S., (1994). Theoretical foundations for family-owned business : A conceptual and research-based paradigm, *Family business review*, *VII, 1*, 3-27.
- Xie, J.-L. et Whyte, G., (1997). Gender differences among managers and nonmanagers : an analysis of assessment date, *Canadian journal of administrative sciences*, *14, 3*, 340-353.
- Yin, R.-K., (1989). *Case study research : design and methods*, revised edition, Sage Publications.

Yin, R.-K., (1993). *Applications of case study research*, Sage Publications.

## **ANNEXE « A »**

### **LA GRILLE DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES**

## Annexe « A »

## La grille des informations nécessaires

## 1. Les informations d'ordre général sur l'entreprise

<b>1.1 Caractéristiques de l'entreprise</b>	<b>Informations requises</b>
Propriétaire(s) actuel(s)	Noms et % des actions pour chacun des propriétaires Dates de transfert des actions
Produits fabriqués par l'entreprise	
Nombre d'employés à la production	Temps partiel Réguliers
Nombre d'employés à l'administration	Temps partiel Réguliers
Chiffre d'affaires actuel (fourchette)	
Nombre de membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise présentement	
<b>1.2 Historique de l'entreprise</b>	<b>Informations requises</b>
Date de fondation ou d'achat (selon le cas)	
Nom(s) du ou des fondateur(s)	
Secteur d'activités au départ	
Identification des cycles de croissance vécus par l'organisation et identification du cycle de vie dans lequel se trouve l'organisation	Évolution du chiffres d'affaires Évolution du nombre d'employés Dates importantes (événements marquants) Diversification des produits Diversification des marchés Évolution des produits fabriqués
<b>1.3 L'intention de continuité</b>	<b>Informations requises</b>
Intention de continuité	Depuis quand Qu'a-t-on mis en place pour y arriver? Formation académique du successeur Expérience professionnelle du successeur
Planification	Depuis combien de temps Comment s'est-elle faite Préparation de transfert de biens
Choix du successeur	Qui Pour quelles raisons Depuis quand l'a-t-on choisi?
Actions concrètes entreprises par la propriétaire-dirigeante pour assurer la continuité de son entreprise cela afin de connaître le degré d'intention et l'effort mis pour y arriver	Communique ses intentions aux autres membres de sa famille Communique ses intentions à ses fournisseurs Communique ses intentions à ses clients Nomination Visites conjointes chez les fournisseurs, clients, etc. Intégration du successeur dans le réseau d'affaires Support évident de la part de la propriétaire dirigeante pour faciliter l'intégration du successeur dans l'entreprise

	Niveau de respect des choix personnels et de carrière de son successeur
Comment la propriétaire-dirigeante entrevoyait-elle cette période de transition à un de ses enfants ?	Son rôle Le rôle de son successeur La communication prévue La prise de décision Les transferts de pouvoir Le degré d'intérêt de son successeur La capacité d'apprentissage de son successeur La durée du processus

## 2. Évolution des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante et du successeur

<i>2.1 Rôle et fonctions de la propriétaire-dirigeante et du successeur avant que ce dernier ne soit intégré dans l'entreprise</i>	<i>Informations requises</i>
Présence de la mère auprès des enfants alors qu'ils ne sont pas encore prêts à travailler	Le temps passé avec chacun d'eux le jour; le soir Les activités Moments particuliers Heures de travail Importance accordée à ses heures de retour à la maison et du temps passé avec les enfants et le conjoint
Identification des liens existant alors avec celui ou celle qui devient le successeur afin d'identifier s'il y a une relation privilégiée entre le successeur et la mère, et ce, avant que ce dernier ne soit intégré dans l'entreprise	Le niveau de communication La présence L'âge de la mère L'âge du successeur Les affinités Une préférence Goûts communs Activités communes
Degré d'intérêt du successeur à l'entreprise	Comportements du successeur face à l'entreprise de sa mère : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites</li> <li>• Accompagne sa mère</li> <li>• Demande du travail</li> <li>• En parle lui-même</li> <li>• S'informe de l'entreprise régulièrement</li> <li>• S'intéresse à ce que sa mère fait</li> </ul>
Identification du rôle et de la fonction du père auprès de la mère alors que les enfants ne sont pas encore prêts à travailler et que la mère est préoccupée par son entreprise cela pour comprendre le degré d'implication du père et de son influence dans la relation mère-enfants. D'autre part, comprendre dans quelle mesure le conjoint participe à la transmission d'un préjugé positif quant à l'entreprise que la mère possède et dirige.	Le temps passé avec chacun d'eux Les activités Participation aux tâches ménagères Aide financière
Dynamique d'intéressement	Intéressement des enfants à l'entreprise : discussions lors de soupers; visites à l'usine; familiarité des enfants avec les membres du personnel de l'entreprise, etc.

<b>2.2 – Rôles et fonctions de la propriétaire-dirigeante et du successeur lors de l'intégration de ce dernier dans l'entreprise</b>	<b>Informations requises</b>
Identification des principales responsabilités de la propriétaire-dirigeante lors de l'embauche du successeur	Titre de poste Responsabilités au jour le jour Responsabilités officielles
Identification des principales responsabilités du successeur	Titre de poste Responsabilités au jour le jour Responsabilités officielles Type de poste Employé à temps partiel Employé régulier (Statut)
Successeur : Prérequis pour pouvoir assumer les fonctions inhérentes à son poste	Expérience professionnelle Formation académique
Expliquer le type de relation qui existe alors entre la propriétaire-dirigeante et le successeur pour comprendre dans quelle mesure la propriétaire-dirigeante est apte à transmettre ses connaissances et comprendre comment elle s'y prend pour arriver à ses fins.	Autonomie Flexibilité Communication Responsabilité Dynamique existant entre les deux principaux intéressés
Niveau d'implication de la propriétaire-dirigeante dans la formation du successeur	Planification Plan de carrière pour le successeur Pan de carrière pour elle-même
<b>2.3 Évolution des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante et du successeur entre l'arrivée du successeur et le moment présent</b>	<b>Informations requises</b>
Évolution du rôle et des fonctions de la propriétaire-dirigeante : Changements importants dans le rôle et les fonctions de la propriétaire-dirigeante	Titre de poste Changements des responsabilités au jour le jour Changements des responsabilités officielles
Évolution du rôle et des fonctions du successeur : Changements importants dans le rôle et les fonctions du successeur	Titre de poste Responsabilités au jour le jour Responsabilités officielles
Pré-requis pour permettre un changement dans les rôles	Décisions importantes prises par le successeur Changement dans le niveau de confiance accordé au successeur Changement dans la qualité de la communication Importance de la formation académique du successeur pour occuper de nouvelles fonctions Importance du niveau d'expérience professionnelle du successeur pour occuper de nouvelles fonctions
Expliquer le type de relation qui existe entre la propriétaire-dirigeante et le successeur pour connaître si le niveau responsabilités dites correspond au niveau de pouvoir décisionnel accordé au successeur par le prédécesseur et identifier s'il y a évolution	Niveau de consultation avant de prendre des décisions Niveau d'autonomie
Identification des mécanismes d'ajustement mis en place par la propriétaire-dirigeante pour atteindre le déroulement du processus idéal selon elle	Mise en place de procédures de contrôle Rencontres individuelles avec le successeur : mises au point Révision des objectifs

	<p>Mécanismes de communication mis en place pour régler des situations pouvant être conflictuelle</p> <p>Consultation auprès d'experts</p> <p>Consultation auprès des autres membres de la famille</p> <p>Consultation auprès des employés</p>
Identification des mécanismes d'ajustement mise en place par le successeur pour atteindre le déroulement du processus idéal selon ce dernier	<p>Mise en place de procédures de contrôle</p> <p>Rencontres individuelles avec le successeur : mises au point</p> <p>Révision des objectifs</p> <p>Mécanismes de communication mis en place pour régler des situations pouvant être conflictuelle</p> <p>Consultation auprès d'experts</p> <p>Consultation auprès des autres membres de la famille</p> <p>Consultation auprès des employés</p>

<b>2.4 Rôles et fonctions actuels de la propriétaire-dirigeante et du successeur (au moment de la rencontre)</b>	<b>Informations requises</b>
<p>Rôle et fonctions actuels</p> <p>Identification des principales responsabilités actuelles de la propriétaire-dirigeante pour connaître la phase du processus de succession que l'entreprise vit présentement et</p> <p>Identifier le présent rôle du prédécesseur et</p> <p>Comprendre dans quelle mesure les fonctions correspondent au rôle attribué</p>	<p>Titre de poste</p> <p>Responsabilités au jour le jour</p> <p>Responsabilités officielles</p>
<p>Rôle et fonctions actuels</p> <p>Identification des principales responsabilités actuelles du successeur et Comprendre dans quelle mesure les fonctions correspondent au rôle attribué</p>	<p>Titre de poste</p> <p>Responsabilités au jour le jour</p> <p>Responsabilités officielles</p>
Depuis combien de temps le successeur occupe-t-il le poste qu'il détient présentement et identifier si on est en début, au milieu ou à la fin de phase du processus identifiée	Nombre d'années ou de mois
Pré-requis pour pouvoir assumer les fonctions inhérentes à son poste et connaître les critères requis et faire le lien avec l'expérience professionnelle et la formation académique de la propriétaire-dirigeante	<p>Expérience professionnelle</p> <p>Formation académique</p>
Expliquer le type de relation qui existe entre la propriétaire-dirigeante et le successeur et connaître si le niveau de responsabilités dites correspond au niveau de pouvoir décisionnel accordé au successeur par le prédécesseur	<p>Niveau de consultation avant de prendre des décisions</p> <p>Niveau d'autonomie</p>

<b>2.5 Rôles et fonctions prévus de la propriétaire-dirigeante et du successeur</b>	<b>Informations requises</b>
Rôle et fonctions prévus Identification des principales responsabilités prévues de la propriétaire-dirigeante	Titre de poste Responsabilités au jour le jour Responsabilités officielles
Identification des principales responsabilités prévues pour successeur	Titre de poste Responsabilités au jour le jour Responsabilités officielles
Dans combien de temps prévoie-t-on mettre en place ces nouvelles fonctions	Nombre d'années ou de mois
Pré-requis pour pouvoir assumer les fonctions inhérentes à son futur poste	Expérience professionnelle Formation académique Ca dépend de quoi ? Ca dépend de qui ?
À quel type de relation s'attend-on entre la propriétaire-dirigeante et le successeur et connaître si le niveau responsabilités dites correspond au niveau de pouvoir décisionnel accordé au successeur par le prédécesseur	Niveau de consultation avant de prendre des décisions Niveau d'autonomie
Plans à court terme	d'ici 1 à 5 ans
Plans à long terme	

### 3. Le transfert des connaissances et l'acquisition des pouvoirs

<b>3.1 Les transferts prévus lors de la planification du processus avant l'implication active du successeur dans l'entreprise</b>	<b>Informations requises</b>
Savoir-faire technique du successeur : Tout le processus de fabrication	Expérience dans l'entreprise Connaissance de toutes les étapes de fabrication
Savoir-faire technique du successeur: Tous les départements administratifs	Expérience dans les secteurs de l'administration de l'entreprise : Ressources humaines Finances Marketing Etc.
Savoir-faire managérial du successeur	Style de gestion du successeur espéré de la part de la propriétaire-dirigeante
Responsabilités du successeur	Production Managériales Fixation des objectifs à court terme Fixation des objectifs à long terme
Leadership du successeur	Style de leadership espéré par la propriétaire-dirigeante
Autorité du successeur	Prise de décision Quels types de décisions Comment se prendront-elles Qui prendra les décisions Degré d'autonomie Personnel à superviser Relations avec ses pairs Relations avec le personnel cadre Relations avec la propriétaire-dirigeante

Pouvoir décisionnel du successeur	Genre de décisions qui peuvent être prises par le successeur Niveau de consultation avec la propriétaire-dirigeante Degré de complicité entre la propriétaire-dirigeante et le successeur dans la prise de décisions
<b>3.2 Les transferts effectués à la date de la rencontre</b>	<b>Informations requises</b>
Savoir-faire technique du successeur : Tout le processus de fabrication	Expérience dans l'entreprise Connaissance de toutes les étapes de fabrication Peut, à la limite, remplacer quiconque travaille à la production
Savoir-faire technique du successeur: Tous les départements administratifs	Expérience dans les secteurs de l'administration de l'entreprise : Ressources humaines Finances Marketing Etc.
Savoir-faire managérial du successeur	Style de gestion appliqué pour atteindre les objectifs fixés par lui ou par la propriétaire-dirigeante.
Responsabilités du successeur	Production Managériales Fixation des objectifs à court terme Fixation des objectifs à long terme
Leadership du successeur	Acceptation du style de l'autre par chacun d'entre les deux principaux acteurs Atteinte des objectifs Style de communication avec ses pairs Délègue des tâches Niveau de confiance aux autres Niveau de confiance entre propriétaire-dirigeante et successeur
Autorité du successeur	Prend des décisions seul Est reconnu par ses pairs Est reconnu par les clients Est reconnu par les fournisseurs
Pouvoir décisionnel du successeur	Genre de décisions qui peuvent être prises par le successeur Niveau de consultation avec la propriétaire-dirigeante Degré de complicité entre la propriétaire-dirigeante et le successeur dans la prise de décisions

#### 4. Les caractéristiques personnelles des principaux acteurs

<b>4.1 Caractéristiques personnelles de la propriétaire-dirigeante</b>	<b>Informations requises</b>
Cycle de vie personnelle pour connaître la phase du cycle de vie de la propriétaire-dirigeante et faire le lien avec la phase du processus de la succession et la phase du cycle de vie du successeur	âge Étape de vie
Style de communication	Exprime clairement ses idées Écoute Feed-back - avec successeur - avec employés
Le style de leadership : Le style de leadership devrait normalement déteindre sur le type de culture organisationnelle. Donc, nous permettra d'identifier, en partie, la culture de l'entreprise et connaître comment la propriétaire-dirigeante amène son successeur à l'atteinte de certains objectifs : dans le cas qui nous intéresse : la complétude du processus de la succession.	Implication personnelle dans la motivation et l'atteinte d'objectifs Consultation Ouverture d'esprit Flexibilité -avec successeur -avec employés
Objectifs personnels	Identifier quelques intérêts personnels autres que ceux reliés à l'entreprise (Degré d'identification) Niveau de détachement Capacité à faire ses devoirs À court terme À long terme À court terme
Objectifs de carrière	Identifier quelques intérêts personnels autres que ceux reliés à l'entreprise (Degré d'identification) Niveau de détachement Capacité à faire ses devoirs Capacité à faire confiance aux autres À long terme À court terme
Valeurs personnelles et comprendre la place que prend la famille dans son système de valeurs	Famille
Formation académique	Niveau Perfectionnement
<b>4.2 Caractéristiques personnelles du successeur</b>	<b>Informations requises</b>
Cycle de vie personnelle pour connaître la phase du cycle de vie de la propriétaire-dirigeante et faire le lien avec la phase du processus de la succession et la phase du cycle de vie du successeur	Âge Statut matrimonial
Style de communication	Exprime clairement ses idées Écoute Feed-back
Style de leadership pour connaître comment le style de leadership du successeur est différent de celui de la propriétaire-dirigeante. Cela nous fera comprendre dans quelle mesure la culture de l'entreprise sera modifiée alors que le successeur sera en place définitivement. Dépendant de la phase, il devrait y avoir une période	Implication personnelle dans la motivation et l'atteinte d'objectifs Consultation Ouverture d'esprit Flexibilité Capacité à déléguer

d'ajustement (période floue où les deux styles de leadership seront appliqués).	-avec successeur -avec employés
Objectifs personnels	À court terme À long terme Dans quelle mesure ses objectifs personnels correspondent aux attentes de la propriétaire-dirigeante
Objectifs de carrière	À court terme À long terme Pourquoi veut-il prendre la relève?
Valeurs personnelles et comprendre la place que prend la famille dans son système de valeurs	famille
Savoir-faire technique	Connaissance de toutes les étapes de production Peut participer activement à toutes les étapes de la production Peut apporter de nouvelles méthodes de travail plus efficaces
Formation académique	Niveau Perfectionnement Projections de la propriétaire-dirigeante
Expérience professionnelle et connaître l'importance pour la propriétaire-dirigeante que le successeur ait acquis de l'expérience ailleurs avant de l'intégrer dans son entreprise.	Dans le milieu Ailleurs

## 5. Les facteurs de résistance

<b>5.1 Les facteurs de résistance</b>	<b>Informations requises</b>
Niveau individuel de la part de la propriétaire-dirigeante	Santé Centres d'intérêts Degré d'identification à son entreprise Impression d'être indispensable Vision de la retraite Degré d'ouverture
Niveau individuel de la part du successeur	Santé Centre d'intérêts Degré d'identification à l'entreprise Degré d'ouverture
Niveau interpersonnel - prédécesseur-successeur	Niveau de contrôle exercé par la propriétaire-dirigeante sur les activités de l'entreprise Période de formation Communication Confiance
Niveau interpersonnel - prédécesseur - employés	Contrôle Communication Confiance
Niveau interpersonnel - prédécesseur - env. externe	Lien d'amitié et d'affaires entre le prédécesseur et les clients Lien d'amitié et d'affaires entre le prédécesseur et les fournisseurs Réseaux Intégration du successeur dans le réseau d'affaires de la propriétaire-dirigeante

	Accueil de la part des connaissances d'affaires Relations avec fournisseurs Comportements des fournisseurs avec le successeur Relations avec clients Comportements des clients avec le successeur
Niveau organisationnel	Culture organisationnelle Historique de changements Historique d'événements majeurs importants où on a dû s'adapter Habitude du nouveau Mythes Réunions annuelles (Fêtes, anniversaires de naissance des employés, etc.)
Niveau environnemental	Secteur d'activité Concurrence Légal Socioculturel Économique Politique Technologique Marché, etc.

## 6. Les informations d'ordre général sur l'environnement externe de l'entreprise

	<i>Informations requises</i>
Environnement technologique	Sensibilité de la propriétaire-dirigeante et du successeur quant à la technologie et son environnement
Environnement socioculturel	Habitudes de la famille
Environnement politique	
Environnement légal	Gouvernements Conseil d'Administration Actionnaires
Environnement marché/clients	Liens clients/prop. dir. Liens clients/successeur
Environnement fournisseurs	Fournisseurs Conseils-experts Liens fournisseurs/prop. dir. Liens fournisseurs/successeur
Environnement démographique	Bassin de main d'œuvre
Environnement économique	Banques
Environnement concurrentiel	

## 7. Les informations sur la famille

<i>7.1 La dynamique de la famille</i>	<i>Informations requises</i>
Taille	Nombre d'enfants âge des enfants
Cycle de vie de la famille pour faire le lien entre le cycle de	âge des enfants

vie de la famille et la phase du processus de succession en cours.	âge des parents statut social des enfants statut social des parents implication et place des grands-parents, s'il y a lieu Événements importants (dates; années : décès, naissances, etc.)
Structure familiale	Rôles et fonctions de chacun des membres de la famille Positions du pouvoir Qualité de la communication parmi les membres de la famille Interdépendance et degré d'individualité permis pour chacun des membres de la famille
Culture familiale et faire un lien entre culture familiale et culture organisationnelle	Rencontres familiales, etc. Liens - Habitudes Mythes Rituels
Qualité des relations entre la propriétaire-dirigeante et le successeur en contexte familial et comprendre dans quelle mesure les comportements sont différents, dépendant du milieu où les acteurs se trouvent. Par exemple : le niveau de communication est-il différent?	Communication Confiance Habitudes Rôle de la mère Rôle de l'enfant
Identification du type de famille (voir typologies de Kantor et Lehr (p. 211))	Implication par rapport à son contexte social Niveau d'intégration de la famille à la société en général Niveau d'implication de la famille dans la vie communautaire Ouverture à l'extérieur

## **ANNEXE « B »**

### **LA MAQUETTE D'ENTREVUE**

## Annexe B

### La maquette d'entrevue

<b>1. Les informations d'ordre général sur l'entreprise</b>	<b>notes personnelles</b>
Propriétaire(s) actuel(s)	
Secteur d'activité	
Produits fabriqués par l'entreprise	
Nombre d'employés	
Chiffre d'affaires actuel (fourchette)	
Membres de la famille qui travaillent ou sont impliqués dans l'entreprise	
Identification du ou des successeurs à la fondatrice	
Historique de l'entreprise (date de fondation; événements majeurs, etc.)	
Environnement externe (concurrence; technologie, etc.)	
<b>2. L'évolution des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante</b>	<b>notes personnelles</b>
Rôle et fonctions de la propriétaire-dirigeante <b>avant l'arrivée</b> officielle de(s) successeur(s) dans l'entreprise	
<b>Évolution</b> des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante depuis que le(s) successeur(s) ont pris place dans l'entreprise	
Rôle et fonctions <b>actuels</b> de la propriétaire-dirigeante	
Rôle et fonctions <b>prévus</b> de la propriétaire-dirigeante	
Moments de grands changements dans les tâches de la propriétaire-dirigeante (événements importants; promotions; santé, etc.)	
<b>3. L'évolution des rôles et des fonctions du ou des successeur(s)</b>	<b>notes personnelles</b>
Premiers emplois et fonctions du ou des successeurs dans l'entreprise	
<b>Évolution</b> des rôles et des fonctions du ou des successeurs à partir du moment où ils ont pris place officiellement dans l'entreprise	
Rôles et fonctions <b>actuels</b> de chacun des successeurs	
Rôle et fonctions <b>prévus</b> pour chacun des successeurs	
Moments de grands changements dans le rôle et les fonctions de chacun des successeurs	
<b>4. Le transfert des connaissances et l'acquisition des pouvoirs : propriétaire-dirigeante vs successeur</b>	<b>Notes personnelles</b>
Savoir-faire technique du successeur : Tout le processus de fabrication	
Savoir-faire technique du successeur: Tous les départements administratifs	
Savoir-faire de gestion (managérial) du successeur	
Responsabilités du successeur	
Leadership du successeur	
Degré d'autorité du successeur	
Degré du pouvoir décisionnel du successeur	
Évolution des connaissances et du pouvoir depuis que le ou les successeurs sont en place	
<b>5. Les facteurs de résistance</b>	<b>notes personnelles</b>
Au niveau individuel	
Au niveau interpersonnel	
Au niveau organisationnel	
Au niveau environnemental	
<b>6. Les caractéristiques personnelles des principaux acteurs</b>	<b>notes personnelles</b>
Propriétaire-dirigeante	
Successeurs	
Objectifs personnels et de carrière pour chacun d'entre eux	
Relation interpersonnelle propriétaire-dirigeante - successeur	
<b>7. Les informations d'ordre général sur la famille</b>	<b>notes personnelles</b>
Dynamique en général (habitudes, réunions de famille, etc.)	
Structure de la famille (taille, nombre de générations, etc.)	

## ANNEXE « C »

### LA LETTRE DE CONFIRMATION DE RENCONTRE

#### Annexe « C »

#### Lettre de confirmation de rencontre

Trois-Rivières-Ouest, le xxxx 1999

Madame xxxxxxxxxxxx présidente  
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx inc.  
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxxxx, (Québec) xxxxxxxx

Madame xxxxxxxxxxxx,

À la suite de notre conversation d'hier après-midi, la présente confirme notre rencontre de xxxx, le xx xxxxxx prochain, à xxhxx à votre entreprise. Par la même occasion, je profite de l'opportunité pour vous remercier d'accepter de participer à mon projet de recherche intitulé : « *La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans les cas des entreprises dirigées par des femmes* », lequel fait partie de mon programme de maîtrise en gestion des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Afin de vous permettre de mieux connaître mes objectifs ainsi que mes intérêts dans le domaine, vous trouverez, ci-joint, une présentation de mon projet de recherche qui inclut les thèmes dont nous discuterons lors de notre rencontre.

Finalement, permettez-moi, Madame xxxxxxxx, de vous assurer de la très grande confidentialité qui sera accordée à l'information reçue, tant au niveau des conversations qu'au niveau du traitement des données lors de la rédaction de mon mémoire.

Louise Cadieux

Xxxx, xxxxxxxxxx

Trois-Rivières-Ouest, Québec

Téléphone : (xxx) xxxxxxxx

Télécopie : (xxx) xxxxxxxx \* (L'envoi doit être confirmé par téléphone au préalable)

## **8. Le projet de recherche**

Bien que la recherche sur la succession soit parmi l'un des volets qui ait été le plus étudié dans la discipline de l'entreprise familiale, en aucun temps, elle n'a été consacrée à la dynamique dans le cas de ces entreprises fondées et dirigées par des femmes. À première vue, accepter cela nous éloigne d'une réalité plus contemporaine puisque selon les statistiques, 25 % des entreprises appartiennent à des femmes et que, tout comme leurs confrères masculins, elles ont, un jour ou l'autre, à réfléchir sur l'avenir de leur entreprise. Or, parmi celles-ci, certaines choisissent de céder leur entreprise à un ou plusieurs de leurs enfants, et ce sont ces femmes que nous sommes intéressés à mieux connaître dans le cadre de cette recherche.

Au départ, les questions que nous nous posons sont nombreuses. Par exemple, nous nous demandons : Comment ces femmes prévoient-elles le futur de leurs entreprises à long terme? Préparent-elles un plan de succession? En discutent-elles avec les membres de leurs familles? Prennent-elles en considération les désirs et les besoins des membres de leurs familles? Comment voient-elles l'arrivée de leur successeur? Comment les propriétaires-dirigeantes intègrent-elles leur successeur dans l'entreprise? Comment voient-elles leur implication dans l'entreprise pendant que le successeur est là? Que veulent-elles faire durant leur retraite? De quelle manière impliquent-elles les autres employés dans le processus? De quelle manière impliquent-elles les autres membres de la famille lors de la période de transition? Sentent-elles des résistances provenant de fournisseurs, de clients, etc.? Quel type de relations ont-elles avec leur successeur en contexte d'entreprise? Est-ce différent lorsqu'on se retrouve en famille? Y a-t-il des moments particuliers qui sont alloués pour discuter des problèmes que chacun d'eux vit durant la période de transition? Etc.

## 9. La méthode

Ne perdant pas de vue le principal objectif de cette recherche qui est de comprendre *de quelle manière les propriétaires-dirigeantes assurent-elles la continuité de leur entreprise*, nous avons choisi de faire des entrevues individuelles non structurées qui devraient normalement durer deux heures chacune.

Afin d'assurer une qualité supérieure de compréhension lors de la rencontre, nous aimerions avoir déjà pris connaissance de certaines informations quant à votre entreprise. Par exemple, l'historique de l'entreprise, ses caractéristiques, son secteur d'activités, etc. demeurent des informations plus que pertinentes pour nous permettre de bien comprendre l'environnement dans lequel vous évoluez et ainsi faire une analyse plus précise. Pour ce faire, vous trouverez joint une « fiche de renseignements généraux sur l'entreprise » que vous pourrez me faire parvenir, dûment complétée, quelques jours avant notre rencontre.

Lors de la présentation du projet de recherche, vous avez compris que les questions sont nombreuses et diverses. Or, afin de vous rendre la tâche agréable, la cueillette de données se fera sous forme discussion durant laquelle sera développé le sujet principal ci-dessous :

1.	L'historique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ événements importants</li> <li>✧ dates importantes</li> <li>✧ évolution de l'entreprise</li> </ul>
----	------------------------------	---

En réalité, tout en élaborant l'historique de votre entreprise, nous aurons la chance de développer plus en profondeur les thèmes suivants :

1.	L'évolution des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante et du ou des successeurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ avant l'arrivée du successeur</li> <li>✧ lors de l'arrivée officielle du successeur</li> <li>✧ actuels</li> <li>✧ prévus</li> </ul>
2.	Le transfert des connaissances, du pouvoir, de la gestion de la propriétaire-dirigeante au(x) successeur(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ planifiés</li> <li>✧ actuels</li> <li>✧ prévus</li> </ul>
3.	Les caractéristiques personnelles des principaux acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ la propriétaire-dirigeante</li> <li>✧ le ou les successeurs</li> </ul>
4.	Les facteurs de résistance	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ individuels</li> <li>✧ interpersonnels</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>✧ organisationnels</li><li>✧ environnementaux</li></ul>
5.	Les informations pertinentes sur la dynamique de la famille	<ul style="list-style-type: none"><li>✧ structure</li><li>✧ culture</li></ul>

**FICHE DE RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'ENTREPRISE**

Nom de l'entreprise				
Adresse				
Téléphone :			Télécopieur :	
Adresse de courrier électronique				
Adresse site Internet : non				
Nombre d'employés de production	Réguliers		Temps partiel	
Nombre d'employés à l'administration	Réguliers		Temps partiel	
Produit(s) fabriqué(s) par l'entreprise				
Date de fondation de l'entreprise :				
Nom du ou des fondateur(s)				
Chiffre d'affaires actuel de l'entreprise				
Propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise et % des actions appartenant à chacune d'entre elles				
Organigramme de l'entreprise disponible			Oui	Non
Personne rencontrée				
Fonction occupée				
Années d'expérience dans cette entreprise			Depuis la fondation	
Formation académique de cette personne (si possible)				

***Informations spécifiques concernant la continuité de l'entreprise (succession)***

Identification du successeur		
Nombre d'années qu'il ou elle travaille pour l'entreprise		
Titre du poste qu'il a occupé à ses débuts dans l'entreprise		
Titre de poste actuel		
Nombre d'années qu'il ou elle occupe ce poste		
Formation académique		
Curriculum vitae disponible	Oui	Non
Description du poste actuel disponible	Oui	Non

***Historique des cheminements de carrière des successeurs***

Existe-t-il des mémos internes; lettres aux fournisseurs; lettres aux clients; minutes de réunion; descriptions de poste; échelles salariales; dossiers personnels; etc.	Oui	Non
Existe-t-il des informations concernant le secteur d'activité : Revues; revues spécialisés, etc.	Oui	Non

***Historique de l'entreprise***

Peut-on connaître la courbe de croissance depuis la fondation?	Oui	Non
Existe-t-il des minutes de réunion disponibles	Oui	Non
Existe-t-il des documents écrits disponibles pouvant nous informer des dates importantes concernant l'organisation; des années importantes de changements qui ont marqué l'entreprise; des événements marquants qui ont influencé l'évolution de l'organisation; etc.	Oui	Non

## **ANNEXE « D »**

### **LE PORTRAIT DE FAMILLE**

## Annexe « D » Le portrait de famille

### *La propriétaire-dirigeante*

Nom de la propriétaire-dirigeante (mère)												
Occupation	Présidente											
Date de naissance	Jour				Mois				Année			
Lieu de naissance	Ville				Province							
Statut civil	Célibataire		Mariée		Divorcée		Conjointe de fait		Séparée		Veuve	
Formation académique	Primaire		Secondaire		CEGEP		Technique Professionnelle		Université		Séminaires	
Identifier l'enfant avec lequel cette personne est le plus près												
Identifier l'enfant avec lequel cette personne est le plus souvent en conflit												

### *Le conjoint*

Nom du conjoint de la propriétaire-dirigeante, s'il y a lieu												
Occupation												
Date de naissance	Jour				Mois				Année			
Lieu de naissance	Ville				Province							
Statut civil	Célibataire		Marié		Divorcé		Conjoint de fait		Séparé		Veuf	
Formation académique	Primaire		Secondaire		CEGEP		Technique Professionnelle		Université		Séminaires	
Identifier l'enfant avec lequel cette personne est le plus près												
Identifier l'enfant avec lequel cette personne est le plus souvent en conflit												

### *Les enfants*

Nom de l'enfant de la propriétaire-dirigeante												
Occupation												
Date de naissance	Jour				Mois				Année			
Lieu de naissance	Ville				Province							
Statut civil	Célibataire		Mariée		Divorcée		Conjointe de fait		Séparée		Veuve	
Nombres d'enfants	Aucun		1		2		3		4		5	
Formation académique	Primaire		Secondaire		CEGEP		Technique Professionnelle		Université		Séminaires	
Type de relation de cette personne avec la propriétaire-dirigeante	Très proche et ouverte		Proche		Distante		Indifférente		Conflictuel le		Très conflictuelle	
Identifier le frère ou la sœur avec lequel cette personne est le plus près (sa sœur préférée; etc.)												
Identifier le frère ou la sœur avec lequel cette personne est le plus souvent en conflit												

Même si cela vous fait reculer de plusieurs années, décrivez votre famille, telle qu'elle était alors que les enfants vivaient avec vous, en répondant aux questions suivantes :

	(1) presque jamais	(2) rarement	(3) parfois	(4) fréquem ment	(5) presque toujours
1. Les membres de notre famille demandent de l'aide les uns aux autres.					
2. Quand on doit résoudre des problèmes, les suggestions des enfants sont suivies.					
3. Nous apprécions les amis de chacun d'entre nous.					
4. Les enfants ont leur mot à dire dans les questions de discipline qui les concernent.					
5. Nous n'aimons faire les choses qu'avec notre famille directe.					
6. Dans notre famille, différents membres jouent un rôle de chef.					
7. Les membres de notre famille se sentent plus proches les uns des autres que des personnes étrangères à la famille.					
8. Notre famille change sa façon de s'occuper des tâches.					
9. Les membres de notre famille aiment passer des moments de loisir ensemble.					
10. Les punitions se discutent entre parents et enfants.					
11. Les membres de notre famille se sentent très proches les uns des autres.					
12. Dans notre famille, les enfants prennent les décisions.					
13. Quand notre famille se réunit pour faire quelque chose, tout le monde est là.					
14. Les règles de vie en commun changent dans notre famille.					
15. Il nous est facile de trouver des choses à faire ensemble en famille.					
16. Nous faisons passer les responsabilités ménagères de l'un à l'autre.					
17. Les membres de la famille demandent l'avis des autres membres au sujet de leurs décisions.					
18. Il est difficile de déterminer qui dirige dans notre famille.					
19. L'unité de la famille est très importante.					
20. Il est difficile de savoir qui fait tel ou tel travail ménager.					

## **ANNEXE « E »**

### **LEXIQUE**

## Annexe « E »

### Lexique

#### *Aptitude*

- Faculté d'apprentissage, tandis que la capacité est la faculté d'accomplir les tâches inhérentes à un emploi donné. On pourrait dire qu'une aptitude est une capacité potentielle. Est capable de ... Caractéristiques élémentaires supposées fondamentales... Caractéristiques cognitives responsables de l'acquisition et du traitement de l'information. Prérequis à la compétence... explique la compétence.

#### *Autonomie*

- Marge de manœuvre et pouvoir discrétionnaire dont bénéficie le successeur dans l'organisation de son travail et dans le choix des méthodes qui lui permettront de s'acquitter de ses tâches. Cela signifie que le prédécesseur laisse une certaine marge de manœuvre à son successeur, et ce, de manière directement proportionnelle au titre de poste que ce dernier occupe. Cela veut dire que le prédécesseur respecte le degré d'autorité du successeur dans ses fonctions et en ce qui a trait aux responsabilités qui en découlent.

#### *Autorité*

- Pouvoir légitime qui permet à quelqu'un d'agir ou de prendre des décisions, grâce au poste occupé dans l'entreprise. Il s'agit, ici, du droit de commander et du droit de prendre des décisions correspondant au type de poste que le successeur occupe. L'autorité est le degré de pouvoir légitime qui revient au successeur du simple fait que, pour les employés, il est tout à fait légitime que celui-ci ait le droit de commander. Ainsi, l'autorité et le pouvoir légitime forment un seul et même concept.

#### *Compétences*

- Aptitudes et capacités essentielles en milieu professionnel. Une compétence est l'aptitude à transformer une connaissance en action et à obtenir le rendement escompté. Résume ou décrit l'aptitude ou les aptitudes.

#### *Délégation*

- La délégation de l'autorité représente le processus par lequel le prédécesseur attribue à son successeur des tâches précises en lui transmettant les pouvoirs nécessaires pour qu'il puisse prendre les décisions dans certains domaines. La délégation oblige le successeur ayant reçu une certaine autorité à rendre des comptes au prédécesseur.

### ***Entreprise familiale***

- Entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants – il peut y en avoir qu'un – sont les membres de la même famille, que ces derniers y exercent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

### ***Leadership***

- Le leadership est, à la base, une compétence qui doit développer le successeur. Par ailleurs, pour y arriver, ce dernier doit démontrer une aptitude à motiver et à guider un employé ou un groupe d'employés à accomplir une tâche ou une activité que le successeur entend mener à bien. Le successeur pose le bon geste au bon moment de façon à faire avancer les gens et les événements vers l'atteinte volontaire et plus efficace des objectifs fixés par l'entreprise. Il sait convaincre, persuader et orienter. Ainsi, le successeur a-t-il deux préoccupations majeures : les personnes et les résultats.
- Le leadership comporte deux dimensions. La première réside dans la nécessité d'influencer les autres et de les convaincre d'accomplir le travail requis et la seconde dans la réaction positive des suiveurs ou subordonnés qui acceptent d'effectuer leurs tâches parce que leur leader se montre sensible à leurs besoins et sait y répondre.
- Le leadership est lié aux différentes formes de pouvoir et d'influence. Ainsi, le leadership peut prendre deux formes :
  - *formel* : exercé par des personnes nommées ou élues à un poste qui leur confère une autorité officielle au sein de l'organisation
  - *informel* : exercé par des personnes dotées d'une certaine influence parce qu'elles possèdent les compétences répondant aux besoins et aux ressources de leurs collègues.
- En théorie, il est possible d'identifier plusieurs styles de leadership : autocratique, paternaliste, démocratique, collégial, laisser-faire, situationnel, etc.

### ***Pouvoir***

- Le pouvoir représente la capacité d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe. Ainsi, le successeur doit-il acquérir une certaine forme de pouvoir dans la mesure où il doit être influent à la fois au niveau hiérarchique et personnel. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra exercer une influence sur ses subordonnés, ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues.
- En théorie, il y a deux grand types de pouvoir :
  - *hiérarchique* : gratification, coercition, légitime
  - *personnel* : compétence, exemple.

<b><i>Propriétaire-dirigeante</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Femme qui a fondé ou acheté une entreprise. Elle assume les responsabilités financières, administratives et sociales et elle participe activement à la gestion courante de son entreprise.</li> </ul>
<b><i>Résistance individuelle</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résistance provenant de la propriétaire-dirigeante : santé, centres d'intérêts personnels, besoin de contrôle, peurs, degré d'identification à l'entreprise, etc.</li> </ul>
<b><i>Résistance interpersonnelle</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résistance provenant de la relation entre la propriétaire-dirigeante et le ou les successeurs : communication, respect mutuel, degré de confiance, conflits familiaux, degré d'intérêts de la part du ou des successeurs, etc.</li> </ul>
<b><i>Résistance environnementale</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout de qui fait partie de l'environnement externe : Banque, gouvernements, clients/marché, fournisseurs, etc</li> </ul>
<b><i>Résistance organisationnelle</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résistance provenant de l'environnement immédiat de l'entreprises : culture de l'entreprise, employés, etc.</li> </ul>
<b><i>Responsabilité</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les responsabilités ou le niveau de responsabilité correspondent aux obligations qu'a le successeur d'effectuer certaines tâches pour réaliser les objectifs établis. Ainsi, lorsque le successeur reçoit une certaine autorité, il devient responsable de l'exécution des tâches auxquelles on l'a affecté. En contexte de succession, le concept de responsabilités est directement lié avec le concept d'autonomie.</li> </ul>
<b><i>Savoir-faire</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans le cas qui nous intéresse, le savoir-faire correspond tant aux connaissances techniques que de gestion, connaissances qui seront transférées du prédécesseur au successeur ou du successeur au prédécesseur, le cas échéant.</li> </ul>
<b><i>Succession</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus dynamique du transfert des pouvoirs, du savoir-faire, du leadership et de la propriété de l'entreprise à un ou des membres de la famille.</li> </ul>