

HEC MONTRÉAL

L'impact de la participation familiale formelle et/ou informelle dans la  
gouvernance de l'entreprise familiale dans un contexte de petites et  
moyennes entreprises :

Une étude exploratoire dans l'industrie québécoise des commerçants  
de véhicules récréatifs

Par

Kim Lévesque

Sciences de la gestion

(Option Stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès  
sciences (M. Sc.)*

*Octobre 2018*

*© Kim Lévesque, 2018*

## SOMMAIRE

Ce travail de recherche vise à comprendre la gouvernance dans un contexte de PME familiale et son impact sur l'entreprise et sur la famille dirigeante. Ce mémoire a donc pour but de contribuer à la littérature sur la gouvernance dans un contexte de PME familiale et, plus précisément, d'apporter une meilleure compréhension des choix de gouvernance des familles en affaires et de leurs conséquences sur leur entreprise et sur leur famille.

Cette étude empirique exploratoire s'appuie sur le témoignage de sept (7) participants, travaillant au sein de cinq (5) entreprises familiales de l'industrie de la vente et de l'entretien de véhicules récréatifs. Suite à l'analyse de nos entrevues, nous avons été en mesure de constater que la gouvernance de ces entreprises, autant du côté de la famille que de celui de l'entreprise, était principalement informelle, même si certaines des entreprises avaient mis en place quelques mécanismes de gouvernance du côté de l'entreprise, comme des réunions de direction. Le témoignage des participants nous a permis de faire ressortir six (6) impacts à la gouvernance informelle sur la famille et cinq (5) impacts pour l'entreprise.

Du côté familial, l'implication des membres de la famille dans l'entreprise ainsi que la possibilité de communiquer en tout temps ont été des facteurs perçus comme étant des avantages découlant de la gouvernance informelle alors que le manque de communication, le manque de redevabilité, le manque de frontière et le problème d'identité des participants ont été considérés comme des désavantages de cette gouvernance informelle. Du côté de l'entreprise, l'implication des dirigeants et la légèreté des processus sont ressorties comme étant des facteurs positifs à un gouvernance informelle alors que le manque de redevabilité, la communication inefficace et la gestion de situations personnelles au travail sont ressortis comme étant des facteurs négatifs. L'analyse des témoignages des participants nous a également permis de voir un lien entre la gouvernance d'une entreprise et son industrie, sans pour autant être en mesure de prouver ce lien. En effet, nous pensons que la saisonnalité de l'industrie pourrait être la cause de l'informalité dans les entreprises étudiées.

Cette étude, bien que très exploratoire, nous en apprend plus sur les perceptions des membres de la famille sur la gouvernance de leur entreprise dans un contexte de PME. Elle

apporte une approche différente à la majorité des écrits sur la gouvernance qui, à notre connaissance, s'intéresse principalement au lien entre le type de gouvernance et la performance de l'entreprise et qui préconise d'office de suivre les normes et meilleures pratiques mises en place dans les grandes entreprises, car elles seraient universellement adéquates pour tous. Au niveau pratique, cette étude nous permet d'avoir une meilleure compréhension de la réalité des familles en affaires œuvrant dans le domaine de la vente et de l'entretien de véhicules récréatifs et elle a également donné l'occasion aux participants de faire une réflexion sur leur gouvernance et les différentes pistes d'améliorations qui pourraient leur être bénéfiques.

# TABLE DES MATIÈRES

---

AVIS DE CONFORMITÉ .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX, SCHÉMAS ET ANNEXE .....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION .....	0
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	2
1. INTRODUCTION AUX ENTREPRISES FAMILIALES .....	2
1.1. DÉFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE .....	2
1.2. LA DÉFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE RETENUE POUR CE MÉMOIRE .....	5
2. COMPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE .....	5
2.1. TROIS DIMENSIONS FONDAMENTALES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	6
2.2. LES DIFFÉRENTS STADES DE LA VIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	8
2.3. LA RICHESSE SOCIO-ÉMOTIONNELLE DES ENTREPRISES FAMILIALES.....	11
2.4. DES APPROCHES THÉORIQUES ET DES CONCEPTIONS DIFFÉRENTES DE LA GOUVERNANCE .....	13
2.4.1. LA THÉORIE DE L'AGENT .....	13
2.4.2. LA THÉORIE DE L'INTENDANT .....	15
2.4.3. CONCILIATION DES THÉORIES DE L'AGENT ET L'INTENDANT.....	17
2.4.4. LA THÉORIE DE DÉPENDANCE AUX RESSOURCES .....	18
3. COMPRENDRE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES .....	20
3.1. DÉFINITION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE .....	20
3.2. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	22
3.3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA LITTÉRATURE .....	23
3.3.1. LA FONCTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	23
3.3.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	24
3.3.3. LE COMITÉ CONSULTATIF .....	26
4. GOUVERNANCE DANS UN CONTEXTE D'ENTREPRISE FAMILIALE .....	27
4.1 LA GOUVERNANCE DE LA FAMILLE.....	28
4.1.1. LES RÉUNIONS FAMILIALES .....	30

4.1.2.	LE CONSEIL DE FAMILLE .....	30
4.1.3.	LA CONSTITUTION FAMILIALE.....	31
4.2.	LA PLACE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE D'ENTREPRISE FAMILIALE .....	32
4.2.1.	LE CAS PARTICULIER DES PME FAMILIALES ET DE LEUR GOUVERNANCE .....	36
5.	CONCLUSION À LA REVUE DE LA LITTÉRATURE : LIMITES ET OPPORTUNITÉS.....	38
<b>CHAPITRE 2 : LE CADRE D'ANALYSE.....</b>		<b>42</b>
1.	PROBLÉMATIQUE .....	42
1.1	QUESTION DE RECHERCHE.....	43
1.2	DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS.....	44
1.2.1	LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES .....	44
1.2.2	ENTREPRISE FAMILIALE.....	44
1.2.3	FORMELLE VS INFORMELLE .....	45
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....</b>		<b>46</b>
1.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	46
2.	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON .....	47
3.	DÉMARCHE POUR RÉCOLTER LES DONNÉES .....	48
3.1.	ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE .....	49
3.2.	CONSIDÉRATION ÉTHIQUE.....	51
3.3.	PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON .....	52
4.	DÉMARCHE D'ANALYSE DES DONNÉES.....	53
4.1.	RETRANSCRIPTION DES ENTREVUES .....	53
4.2.	MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES CHOISIE .....	53
4.3.	LA CODIFICATION DES DONNÉES RÉCOLTÉES .....	54
5.	LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE CHOISIE .....	57
<b>CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS ET LEUR ANALYSE.....</b>		<b>59</b>
1.	BRÈVE PRÉSENTATION DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE ET DE L'ENTRETIEN DE VÉHICULES RÉCRÉATIFS.....	59
2.	PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS.....	61
2.1.	PARTICIPANT NUMÉRO 1 .....	62
2.2.	PARTICIPANTE NUMÉRO 2.....	62
2.3.	PARTICIPANT NUMÉRO 3.....	63
2.4.	PARTICIPANT NUMÉRO 4.....	64

2.5.	PARTICIPANTE NUMÉRO 5.....	64
2.6.	PARTICIPANTE NUMÉRO 6.....	65
2.7.	PARTICIPANT NUMÉRO 7.....	65
3.	PRÉSENTATION DES ENTREPRISES .....	66
3.1.	ENTREPRISE NUMÉRO 1.....	67
3.1.1.	DESCRIPTION.....	67
3.1.2.	GOVERNANCE .....	67
3.2.	ENTREPRISE NUMÉRO 2.....	69
3.2.1.	DESCRIPTION .....	69
3.2.2.	GOVERNANCE .....	70
3.3.	ENTREPRISE NUMÉRO 3.....	71
3.3.1.	DESCRIPTION .....	71
3.3.2.	GOVERNANCE .....	72
3.4.	ENTREPRISE NUMÉRO 4.....	74
3.4.1.	DESCRIPTION .....	74
3.4.2.	GOVERNANCE .....	75
3.5.	ENTREPRISE NUMÉRO 5.....	76
3.5.1.	DESCRIPTION .....	76
3.5.2.	GOVERNANCE .....	77
4.	CONCLUSION AUX STRUCTURES DE GOUVERNANCE RETENUES DANS NOS 5 ENTREPRISES .....	78
5.	PERCEPTION DES PARTICIPANTS QUANT À L’IMPACT DE LEUR GOUVERNANCE .....	81
5.1.	IMPACTS D’UNE GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L’ENTITÉ FAMILIALE .....	81
5.1.1.	AVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS.....	82
5.2.	IMPACTS D’UNE GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L’ENTREPRISE.....	88
5.2.1.	AVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS .....	89
5.2.2.	DÉSAVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS.....	90
6.	PISTES D’AMÉLIORATION .....	92
CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION.....		95
1.	DISCUSSION .....	95
1.1.	LA GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES .....	95
1.2.	LES IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR LES PME ÉTUDIÉES.....	97
2.	CONTRIBUTION THÉORIQUE.....	101

<b>3. LIMITE ET AVENUE DE RECHERCHE.....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>111</b>

## LISTE DES TABLEAUX, SCHÉMAS ET ANNEXE

---

### **TABLEAU**

TABLEAU 1. : DÉFINITIONS D'ENTREPRISE FAMILIALE .....	4
TABLEAU 2 : ORGANISATION DES DONNÉES QUALITATIVES (PREMIÈRE ÉTAPE) .....	55
TABLEAU 3 : CODIFICATION DES DONNÉES RELATIVES À LA GOUVERNANCE .....	56
TABLEAU 4 : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS .....	66
TABLEAU 5 : RÉCAPITULATIF SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES PARTICIPANTES ET LEUR MODE DE GOUVERNANCE .....	80
TABLEAU 6 : CODIFICATION DES DONNÉES RELATIVES AUX PERCEPTIONS DES PARTICIPANTS FACE AUX IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR LA FAMILLE .....	82
TABLEAU 7 : CODIFICATION DES DONNÉES RELATIVES AUX PERCEPTIONS DES PARTICIPANTS FACE AUX IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L'ENTREPRISE.....	88

### **SCHÉMA**

SCHÉMA 1. : LE MODÈLE DES TROIS CERCLES .....	7
SCHÉMA 2 : LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE .....	9
SCHÉMA 3 : STRUCTURES ET PLANS DANS LE MODÈLE DES 3 CERCLES .....	11

### **ANNEXE**

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE .....	104
-----------------------------------	-----



L'écriture de ce mémoire a sans aucun doute été la plus grande aventure académique dans laquelle je me suis lancé dans ma carrière d'étudiante. Je savais que ce serait un grand défi à réaliser, mais je n'aurais pu imaginer l'ampleur du défi dans lequel je me lançais. En toute honnêteté, je n'étais pas prête à relever un défi d'aussi longue haleine. En effet, l'accomplissement de ce travail n'a pas été sans embûches et à travers les hauts et les bas, il y a plusieurs moments où j'ai cru ne pas réussir. Heureusement, l'aide et le soutien précieux de gens formidables ont permis l'accomplissement de ce travail.

Tout d'abord, l'accomplissement de ce travail n'aurait pas été possible sans le support inestimable de ma directrice de mémoire, Isabelle Le Breton-Miller. Merci beaucoup d'avoir accepté de me superviser dans cette grande aventure. Je suis énormément reconnaissante de tout le temps que vous m'avez alloué, mais également de votre guidage qui a non seulement permis d'orienter ce travail de recherche, mais qui a également apporté beaucoup de points positifs dans l'entreprise de ma famille.

Il est aussi important de souligner le support de la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale. Merci d'avoir soutenu ce mémoire par la remise d'une bourse d'études.

Je voudrais également remercier les participants qui ont accepté de collaborer à ce projet de recherche, et ce, malgré l'apparence d'un conflit d'intérêts. Merci de m'avoir alloué ce temps si précieux et d'avoir partagé avec moi des informations sur votre entreprise. Ce mémoire n'aurait pu être possible sans votre ouverture d'esprit.

Finalement, je voudrais remercier ma famille. Mes parents et mon conjoint qui m'ont soutenu et encouragé durant cette aventure académique et qui n'ont jamais cessé de croire en moi, et ce même si parfois moi, je n'y croyais plus.

Emily, ma fille qui a été ma partenaire d'écriture à la toute fin. Pour que tu sois fière de moi en grandissant, c'était important de mener à bien ce projet qui, je dois l'avouer, a été toute une épreuve.

Merci à tous,

Le domaine d'étude sur les entreprises familiales est relativement nouveau parmi les recherches sur le management. Au cours des dernières décennies, l'étude des entreprises familiales a toutefois suscité la curiosité de plusieurs chercheurs provenant de divers horizons, tels que les ressources humaines, économie, sociologie et la gestion (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014; Siebels, 2012). Parmi les domaines d'intérêt, la gouvernance des entreprises familiales est devenue un sujet à la mode (Baumann, 1996; Corbetta et coll., 1999; Jackling et coll., 2009). Plusieurs recherches ont été réalisées dans le but d'en apprendre davantage sur les particularités de la gouvernance de ce type d'entreprise (Siebels et coll., 2012; Ward, 2004). Ces recherches ont mené à la publication de nombreux textes et ouvrages visant à conseiller et orienter les familles à la tête de ces entreprises afin qu'elles établissent des mécanismes de gouvernance qui assureront la pérennité et la performance de leur entreprise.

Ayant moi-même grandi dans une entreprise familiale et à la veille de reprendre le flambeau de cette entreprise appartenant à ma famille depuis maintenant deux générations, il va de soi que ces ouvrages ont piqué ma curiosité et éveillé mon intérêt pour cette thématique. Ce n'est qu'en lisant les différents ouvrages s'adressant à des familles comme la mienne que je me suis rendu compte que quelque chose clochait. J'avais l'impression que les conseils donnés dans ces ouvrages ne s'adressaient pas à des entreprises comme celle de ma famille, où il existe une proximité étroite entre la famille et l'entreprise, mais bien à des grandes entreprises souvent cotées en bourse ayant des ressources considérables et où l'actionnariat et les relations internes sont complexes et distantes. Par ailleurs, le mot d'ordre lorsqu'il était adressé aux PME était le même que celui adressé aux grandes entreprises : il faut à tout prix séparer la famille de l'entreprise en instaurant des mécanismes de gouvernances strictes et hiérarchiques et en se dotant d'un conseil d'administration indépendant de la famille (Ponomareva, 2016).

Étant donné mon expérience personnelle, je n'ai pu faire autrement que de me demander si l'indépendance de l'entreprise par rapport à la famille augmentait réellement l'efficacité de sa gouvernance. Est-ce que la famille nuit vraiment à la bonne gouvernance dans un contexte de PME? De façon plus précise, l'objectif principal de ce mémoire est de tenter de comprendre l'impact de la participation familiale formelle et/ou informelle dans la gouvernance de l'entreprise familiale dans un contexte de petites et moyennes entreprises.

En répondant à cette question, nous voulons contribuer, grâce à cette étude exploratoire, à la littérature de deux différentes manières. En fait, nous souhaitons apporter une vision différente, voire plus claire, des besoins et surtout des préférences qu'ont certaines familles en affaires en ce qui concerne l'établissement des mécanismes de gouvernance, dans le contexte particulier des PME. Nous tentons également d'établir l'impact de ces choix peu orthodoxes quant aux différentes structures de gouvernance retenues sur la pérennité de l'entreprise et sur l'harmonie de la famille en affaires.

Pour répondre à ces questions, nous présenterons dans un premier temps une revue de la littérature afin de revenir sur les grandes questions de recherche concernant la gouvernance des entreprises familiales, plus spécifiquement, la gouvernance dans un contexte de PME familiale. Ensuite, dans une deuxième partie, nous précisons notre problématique, la définition des concepts clés utilisés pour répondre à ma question de recherche. Dans la troisième section, la méthode de recherche qui fut utilisée sera expliquée en détail et les résultats de cette méthode seront discutés et analysés dans la quatrième section. Finalement, nous concluons avec les limites de cette recherche.

### 1. INTRODUCTION AUX ENTREPRISES FAMILIALES

---

Les entreprises familiales représentent près du deux tiers des entreprises dans le monde (Allouche et Amann, 2000; Poulain-Rehm, 2006). Ainsi, elles contribuent de façon majeure à l'économie mondiale (Gersick et coll., 1997). Depuis les années quatre-vingt, l'intérêt des chercheurs pour ce type d'entreprises a considérablement augmenté (Allouche et Amann, 2000; Poulain-Rhem, 2006). Elles sont fascinantes, à cause de leur complexité (Gersick et coll., 1997), de leur performance parfois surprenante (Miller et coll., 2005) et de leurs systèmes de valeurs qui peuvent parfois différer des valeurs habituellement véhiculées dans le monde économique des entreprises (Means, 2013). Bref, les entreprises familiales intriguent les chercheurs en raison de leurs différences notables sur plusieurs plans (Siebels et coll., 2012).

Par le passé, les recherches sur les entreprises familiales, plus particulièrement sur la gouvernance de ces entreprises, ont majoritairement été conduites dans un contexte de grandes entreprises (Azoury et coll., 2010; Handler, 1989). Peu de recherches considèrent la dynamique particulière que nous retrouvons dans les PME, bien qu'elles représentent la grande majorité des entreprises familiales (Corbetta et coll., 1999). C'est pourquoi ce mémoire se concentre sur la gouvernance des PME familiales.

#### 1.1. DÉFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Il serait difficile de parler d'entreprises familiales sans faire état des nombreuses définitions qui sont utilisées dans la littérature scientifique pour définir ces entreprises. Les chercheurs ne sont pas unanimes lorsqu'il est question de définir les critères qui donnent à l'entreprise sa nature familiale. Pour illustrer les critères fréquemment utilisés dans la littérature, nous allons reprendre le tableau synthèse (Tableau 1) d'Allouche et Amann (2000). Ce tableau est très utile pour mettre de l'ordre dans les nombreuses définitions existantes. En effet, ces auteurs reprennent les différents critères retenus d'une définition à l'autre et les regroupent en deux catégories distinctes : les définitions monocritères et les définitions pluricritères.

Les définitions monocritères, comme son nom l'indique, sont celles qui ne retiennent qu'un critère pour qualifier les entreprises comme étant familiales (Allouche et Amann, 2000). Bien que le critère observé par ces auteurs varie, ceux qui sont majoritairement retenus sont les suivants : le pourcentage de propriété de la famille dans l'actionnariat de l'entreprise, le contrôle détenu par la famille sur les affaires de l'entreprise et finalement, l'interaction entre la cellule famille et celle de l'entreprise. Ce dernier critère est observable par la participation de la famille dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Ce type de définitions monocritères est toutefois peu souvent retenu dans la littérature (Allouche et Amann, 2000).

Les définitions pluricritères, plus fréquentes dans la littérature, vont exiger la présence d'au moins deux critères pour qualifier une entreprise de familiale (Allouche et Amann, 2000). Pour la majorité des définitions pluricritères, ce sont les critères de la propriété, du contrôle et de l'implication de la famille qui sont conjointement retenus. Ce qui diffère, principalement, une définition d'une autre est le degré d'importance que les auteurs vont attribuer à chacun de ces critères (Allouche et Amann, 2000, p.41). D'autres critères, moins populaires, sont également retenus, et en particulier celui la transmission d'une génération de la famille à une autre. Ainsi, certains auteurs vont soutenir qu'il doit y avoir eu une transmission du contrôle à une génération subséquente de la génération fondatrice avant de qualifier l'entreprise de familiale. D'autres, moins exigeants, la considèrent comme familiale dès lors qu'il y a une intention de transmettre l'entreprise à une seconde génération.

TABLEAU 1. : DÉFINITIONS D'ENTREPRISE FAMILIALE <sup>1</sup>

<b>1/ Définition monocritère</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Contenu</b>
Critère de la propriété	Barnes, Herson (1976); Alcorn (1892); Lansberg et coll. (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry (1975); Beckhard (1983); Handler(1989)	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié du contrôle.
<b>2/ Définition pluricritères</b>		
Propriété et contrôle	Davis, Tagiuri (1982); Davis, Pratt (1985); Dyer (1986) Stern (1986); Hollender, Elman (1988); Handler (1989); Aronoff, Ward (1990); Gallo, Estapé (1994), Astrachan, Kolenko (1994); Cromie et coll. (1995)	L'entreprise est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill, Hatten (1987); Ward (1987)	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) actionnaire
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et l'influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard, Dyer (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

<sup>1</sup> (Allouche, 2000), P.45

En résumé, si les définitions du concept d'entreprise familiale sont multiples, nous pouvons observer des similitudes entre plusieurs d'entre elles. Nous pouvons retenir deux tendances fréquemment reprises par la littérature pour définir une entreprise familiale. En effet, pour reprendre Poulain-Rehm « [tantôt] celles-ci sont définies sur la base de critères quantitatifs (le pourcentage de contrôle du capital), tantôt sur la base de critères qualitatifs (l'influence ou l'empreinte de la famille sur l'organisation et la gestion de l'entreprise) » (2006, p.83). Il est donc possible de conclure, d'après un courant fort de la littérature, que les entreprises familiales sont celles qui sont influencées par une famille qui détient le contrôle sur cette dernière que ce soit par des actions ou à travers sa gestion (Allouche et Amann, 2000; Poulain-Rehm, 2006).

## 1.2. LA DÉFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE RETENUE POUR CE MÉMOIRE

Bien que nous soyons d'accord avec plusieurs définitions ou critères utilisés par les différents auteurs, nous avons dû en choisir une dans le cadre de ce travail. Ainsi, la définition retenue sera une définition pluricritères puisque nous considérons que plusieurs critères doivent être observés dans cette recherche pour être en mesure de comprendre l'impact de la famille sur l'entreprise en l'occurrence une PME.

Plus spécifiquement, pour cette recherche, nous considérerons comme familiales les entreprises dans lesquelles la famille est propriétaire et détient le contrôle de l'entreprise et la famille y est également présente activement. C'est-à-dire celles dont les membres de la famille font partie de la gestion que ce soit au quotidien ou simplement en possédant une place influente au sein de conseil d'administration. De plus, elles devront avoir, ou avoir eu, au moins deux générations de la famille impliquée dans l'entreprise et plus d'un membre de la famille doit être impliqués dans l'entreprise. Le but derrière ces exigences est de pouvoir observer l'impact de l'interaction de la famille et de l'entreprise.

## 2. COMPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE

L'entreprise familiale a des particularités qui la rendent différente de ses consœurs. Il est important de bien comprendre ces particularités pour comprendre les forces, les faiblesses et les besoins des entreprises familiales. Il peut être difficile pour certaines



personnes de concevoir la complexité d'une entreprise familiale. En effet, lorsque nous pensons à ce genre d'entreprise, l'idée première qui nous vient en tête est une structure simple, une petite PME comme toutes les autres. La plupart des gens attribuent une structure complexe à de grandes entreprises, les tops 500. Or, les entreprises familiales, tant les grandes que les petites possèdent des caractéristiques qui les rendent parfois très complexes.

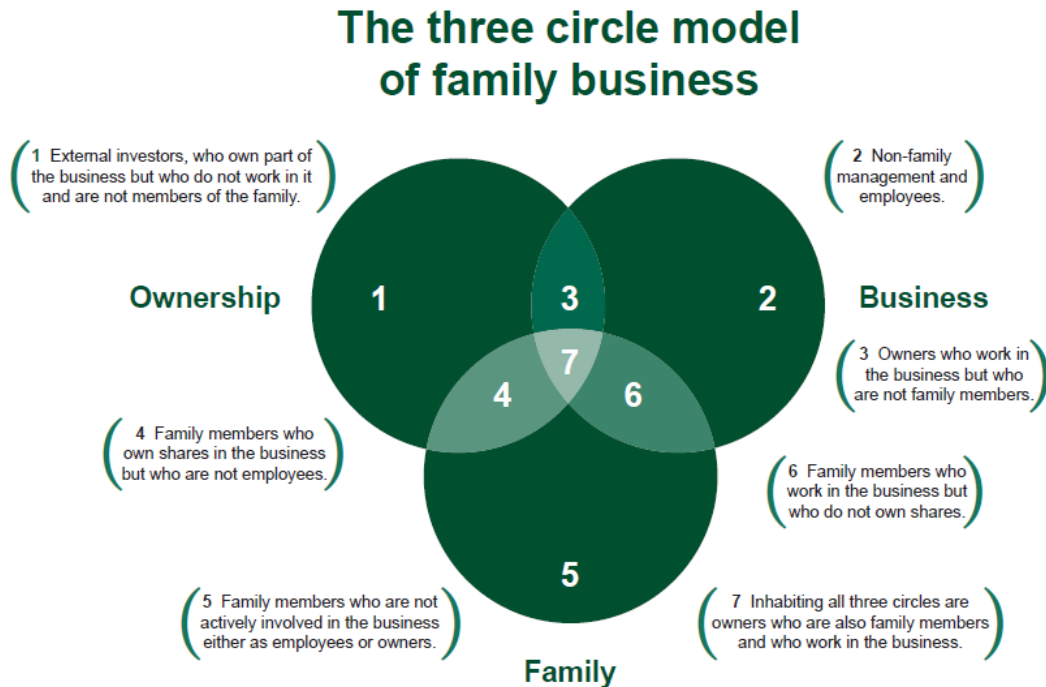
## 2.1. TROIS DIMENSIONS FONDAMENTALES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Le modèle de trois cercles de Gersick et coll. (1997) est un outil pertinent qui aide à comprendre et à visualiser les sources de ces particularités. En effet, il illustre l'interdépendance des différents sous-systèmes qui composent cette réalité, soit la famille, l'entreprise et l'actionnariat de l'entreprise (Gersick et coll., 1997). Ce modèle reprend celui de Tagiuri et David élaboré en 1980 en faisant une distinction entre l'actionnariat et l'entreprise. L'importance de cette distinction est inspirée du fait qu'un membre de la famille peut être impliqué dans l'actionnariat sans prendre part aux activités de l'entreprise ou l'inverse. De plus, Gersick et coll. (1997) ont réalisé à travers leurs collaborations avec les entreprises familiales que les enjeux problématiques au sein de ces dernières provenaient majoritairement de l'interrelation entre l'actionnariat et le management plutôt qu'entre celle de la famille et de l'entreprise.

Le modèle des trois cercles représente ainsi les trois sous-systèmes qui forment l'entreprise familiale (Schéma 1). Ce modèle permet de comprendre la nature des relations que vivent les individus au sein de l'entreprise familiale. La zone 1 représente l'actionnariat (à l'exclusion des membres de la famille ou des employés actionnaires), la zone 2 représente tous les employés et gestionnaires de l'entreprise (à l'exclusion des membres de la famille qui y travaillent et des employés gestionnaires actionnaires) et la zone 5 représente la famille (à l'exclusion des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ou qui en sont actionnaires). Les zones de chevauchement, c'est-à-dire les zones 3, 6 et 7, représentent les individus ayant plus d'une connexion à l'entreprise. Par exemple, la personne travaillant pour l'entreprise et faisant partie de la famille sera représentée par la zone 6, le propriétaire, membre de la famille et travaillant dans

l'entreprise sera représenté par la zone 7, la zone 3 représentera les actionnaires travaillant dans l'entreprise qui ne font pas partie de la famille et finalement, la zone 4 représentera les actionnaires, membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise, donc qui n'ont pas de connexion directe avec le quotidien de l'entreprise.

**Schéma 1. Le modèle des trois cercles**



Source: Adapted from R. Tagiuri and John A. Davis (1982) Bivalent Attributes of the Family Firm, reprinted (1996) in the Classics section of Family Business Review, Volume IX, Number 2, Summer, 199-208

Cette illustration nous permet de visualiser la diversité des relations qui peuvent être observées dans les entreprises familiales et de comprendre, en partie, d'où vient la complexité de ces entreprises (Gersick *et coll.*, 1997). Nous pouvons visualiser, les chevauchements qui entraînent une double, voire triple, responsabilité pour certains acteurs qui se retrouvent à avoir plusieurs connexions à l'entreprise et donc à jouer des rôles différents à l'intérieur des différents cercles. Ce modèle demeure, encore aujourd'hui, « un outil très efficace afin de comprendre les sources interpersonnelles de conflit, les dilemmes de rôles, de priorités et les frontières à respecter dans les firmes familiales » (Gersick *et coll.*, 1997, p.7[traduction libre]).

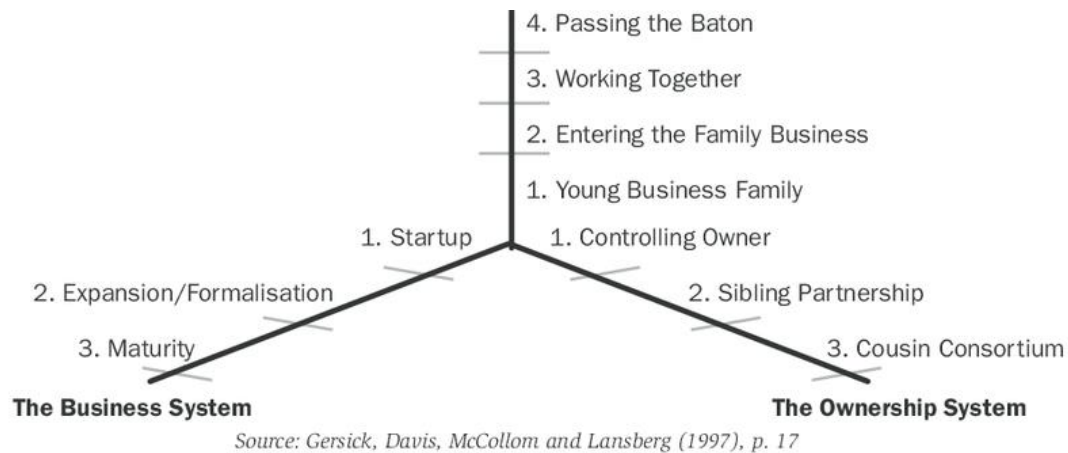
Toutefois la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales quant à elle ne fait pas une grande distinction entre les sous-systèmes de l'actionnariat et du management. En effet, la gouvernance de ce type d'entreprise diffère des autres par le fait que généralement, nous pouvons observer l'unification de l'actionnariat et du management dans ce type d'entreprise (Carney, 2005; Sicoli, 2013). Ainsi, la problématique observée dans la littérature de la gouvernance des entreprises familiales se situe plutôt entre les motivations émotionnelles de l'entité familiale et celles économiques de l'entreprise et l'interaction entre ces deux entités (Bartholomeusz et coll., 2006; Brenes et coll., 2011; Gibson et coll., 2013; Gnan et coll., 2015; Ponomareva et coll., 2016). Nous y reviendrons dans la sous-section sur la richesse socio-émotionnelle.

Bien que le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997) nous aide en partie à comprendre la complexité des entreprises familiales, il n'explique pas toutes les particularités de ces dernières. En effet, il ne nous aide pas à comprendre les différentes épreuves que traversent les entreprises familiales à travers le temps.

## 2.2. LES DIFFÉRENTS STADES DE LA VIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Afin de mieux comprendre la complexité des entreprises familiales, Gersick et coll. (1997) ont ajouté à leur modèle des trois cercles un modèle illustrant le développement de l'entreprise familiale. Ce modèle illustre le stade de développement des trois dimensions vues précédemment, l'actionnariat, l'entreprise et la famille, en trois axes distincts. Sur chacun des axes, il y a une séquence de développement qui représente les différents stades de l'évolution de l'entreprise familiale. Bien que le développement de chaque dimension influence les autres, chacun des axes se développe de façon indépendante.

## Schéma 2. Le modèle de développement de l'entreprise familiale.



Le premier axe, celle de l'actionnariat inclus trois stades distincts d'actionnariat familial : (1) les actionnaires-contrôleurs qui représentent la première génération de la famille dans l'entreprise (2) le partenariat au sein de la fratrie qui généralement représente la deuxième génération de la famille dans l'entreprise et (3) le consortium de cousins qui lui représente généralement la troisième génération et les générations subséquentes (Gersick et coll., 1997). Plus l'actionnariat de la famille est divisé entre les membres de la famille à travers les générations, plus il y a de visions différentes et plus le pouvoir est potentiellement dilué. L'enjeu créé par la dimension de l'actionnariat pour la famille en affaires est d'apprendre à gérer cette complexité. Il faut savoir que ce ne sont pas toutes les entreprises familiales qui vont passer par tous ces stades. Par exemple, un actionnaire peut décider de racheter la fratrie et de léguer l'entreprise à ses enfants. Laissant ainsi l'entreprise au stade de partenariat au sein de la fratrie au lieu de faire une transition vers le consortium de cousins comme cela aurait été le cas si chaque actionnaire de la fratrie avait légué à leurs enfants. L'actionnariat d'une entreprise peut également être un hybride de ces stades en ayant des actionnaires de différentes générations. Cette situation peut arriver particulièrement lorsque l'entreprise est en transition (Gersick et coll., 1997). Selon les observations des auteurs de ce modèle, le moindre changement dans l'actionnariat provoque un profond impact sur la dynamique de l'entreprise familiale et sur la famille, puisqu'il entraîne un changement dans le pouvoir au sein de l'entreprise.

Le deuxième axe décrit le développement de la famille à travers la vie de l'entreprise familiale. Le modèle de Gersick et coll. (1997) sépare le développement de la famille en 4

sous-groupes. Tout d'abord, il y a (1) la jeune entreprise familiale (2) puis l'entrée dans l'entreprise (3) suivie du travailler ensemble et finalement (4) le passage du témoin. Les auteurs (Gersick et coll., 1997) ont développé cet axe à partir des recherches de Levinson et ses collègues portant sur le développement de l'adulte. Chacun des stades du développement de la famille en affaires va avoir différents enjeux et défis. Par exemple, dans le premier stage, la famille en affaires va devoir apprendre à travailler ensemble et concilier le monde de la famille et celui de l'entreprise. Plus tard, il lui faudra gérer les différents défis liés à l'intégration des générations subséquentes dans l'entreprise, jusqu'au stade du passage du témoin.

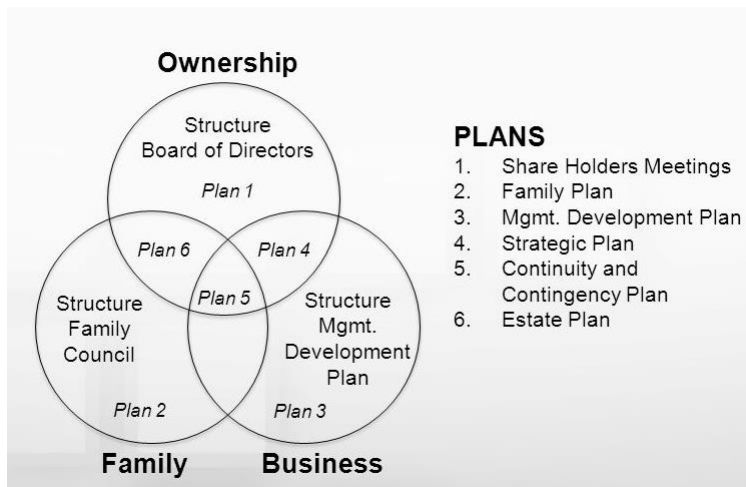
Enfin, le troisième axe est celui de l'entreprise. Le modèle de Gersick et coll. (1997) présente le cycle de la vie de l'entreprise familiale à travers différents stades : (1) le démarrage, (2) l'expansion/ la formalisation et (3) la maturité. Les indicateurs sur lesquels se base ce modèle pour déterminer le développement de l'entreprise familiale sur l'axe de l'entreprise sont la croissance et la complexité de l'entreprise. Ces indicateurs ont un impact sur la structure de l'entreprise et sur la relation que cette dernière entretient avec la famille. Toujours selon ces auteurs, plus l'entreprise grandit, plus cette dernière devient complexe et plus elle se dote de structures formelles.

En conclusion, les différentes dimensions qui forment les trois cercles de l'entreprise familiale (Gersick et coll., 1997) vont vivre différents changements au cours de la vie de l'entreprise. L'entreprise familiale devra concilier, à travers ses changements, les différents enjeux liés à chacune des dimensions qui la composent. Ainsi, grâce à ce modèle de développement nous comprenons les différents défis auxquelles sont confrontées les entreprises familiales dans leur cycle de vie, et ce à travers les trois sous-systèmes qui la composent.

Ces auteurs conseillent, par ailleurs, aux familles dans les affaires de mettre en place une structure de coordination dans chacun de ces sous-systèmes ce qui les aidera à passer à travers les différents défis qu'elles vivront autant au sein de leur famille que leur entreprise. Ainsi, ils proposent aux familles en affaires de mettre en place une entité, qu'ils appellent une structure, pour chacune des dimensions, en l'occurrence une assemblée des actionnaires et un conseil d'administration pour la dimension de propriétaire, un conseil de

famille pour la dimension de la famille ainsi qu'une équipe de gestion pour la dimension de l'entreprise. Pour ces auteurs, chacune de ces entités doit avoir ce qu'ils appellent un plan, qui est en fait un guide de tâches que chacune de ces entités doit accomplir. En effet, chacune d'elles à un rôle et des responsabilités précis et ne doit pas interférer dans le rôle et les responsabilités d'une autre entité. Le schéma suivant illustre de façon claire les structures et les plans que proposent ces auteurs (Gersick et coll. 1997).

**Schéma 3. Structures et plans dans le modèle des trois cercles**



Bien que ce modèle demeure aujourd'hui un outil d'actualité toujours utilisé par les chercheurs et les consultants pour aider à mieux comprendre et conseiller les entreprises, ce dernier peut s'avérer complexe. En effet, chaque entreprise familiale doit adapter ce modèle à son histoire, il n'y a donc pas un modèle fixe, mais bien un modèle possédant autant de variables et d'éventualités que de famille qui l'utilise (Gersick et coll., 1997). Il demande également aux familles en affaires une certaine rigidité dans le respect de la séparation de l'entreprise et de la famille. Cette rigidité peut ne pas toujours s'avérer évidente, car certains enjeux que rencontreront ces entreprises familiales, à travers leur cycle de vie, seront des enjeux qui concerneront autant la famille que l'entreprise (Gersick et coll., 1997). Nous aborderons les différentes entités de gouvernance dans les différentes sphères de manières plus approfondies dans la section sur la gouvernance.

**2.3. LA RICHESSE SOCIO-ÉMOTIONNELLE DES ENTREPRISES FAMILIALES**

Dans la littérature sur les entreprises familiales, il existe, par ailleurs, un autre cadre conceptuel qui permet d'expliquer clairement une des différences majeures de ce type d'organisation. Il s'agit du patrimoine socio-émotionnelle des entreprises familiales défini comme étant « les bénéfices que les familles en affaires tirent des aspects non économiques de l'entreprise » (Gomez-Mejia et coll., 2011, p. 106 [Traduction libre]). Plus précisément, ce concept tente d'expliquer les raisons qui poussent les entreprises familiales à prendre des décisions qui pourraient sembler illogiques lorsqu'elles sont analysées sous un angle uniquement économique (Kalm & Gomez-Mejia, 2016). Par exemple, nommer un membre de la famille inexpérimenté à un poste de haute direction dans l'entreprise. La perspective socio-émotionnelle expliquerait ce genre de comportement, qui diffère de celui qu'aurait une entreprise non familiale, par le fait que les familles en affaires sont principalement motivées par des objectifs socio-émotionnels, (tel que vouloir offrir un emploi dans l'entreprise aux membres de la famille) et non financiers (Gomez-Mejia et coll., 2011).

Ces motivations socio-émotionnelles peuvent être inspirées de plusieurs sources, telles que la connexion émotionnelle que les membres de la famille peuvent ressentir avec l'entreprise (Tagiuri et Davis., 1996), le fait que les membres de la famille s'identifient à l'entreprise et que l'image publique de l'entreprise est étroitement reliée à l'image publique de la famille (Kalm et Gomez-Mejia., 2016). Elles vont varier entre les différentes entreprises, mais également entre les différents membres de l'entreprise et les priorités des familles en affaires peuvent changer avec l'évolution et la transmission de l'entreprise (Miller et Le Breton-Miller, 2014). Ces motivations socio-émotionnelles vont donc avoir un impact sur la façon dont les familles en affaires vont faire leurs choix de gestion de l'entreprise.

Plus précisément, cet impact se fera sentir sur la prise de décisions stratégiques et sur l'organisation de la gouvernance. En effet, étant donné que les familles en affaires ont tendance à vouloir assurer la longévité de leur entreprise pour les générations futures, leur aversion aux risques est généralement moins élevée (Schulze et coll., 2003) ce qui se fera ressentir dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Par contre, il semblerait que lorsque la richesse de la famille est en jeu, ces dernières sont prêtes à prendre de grand risque pour la préserver (Kalm et coll., 2016). Le désir de préserver la richesse socio-émotionnelle qu'ont les familles en affaires a également un impact sur la structure de

gouvernance de ces entreprises (Kalm et coll., 2016). En effet, certains auteurs ont remarqué que les firmes familiales, dans le but de garantir que le patrimoine socio-émotionnel reste dans la famille, semblent vouloir garder dans la famille les positions de pouvoir dans l'entreprise, comme celle d'administrateurs ou le poste de PDG (Gomez-Meji et coll., 2011; Kalm et coll., 2016).

Bref, ce désir de préservation peut avoir autant un impact positif que négatif sur l'entreprise familiale. Plus précisément, il semblerait que l'impact peut être positif dans les marchés où les règles tacites et les normes sociales sont relativement plus importantes (Naldi et coll., 2013). D'un autre côté, ce désir pourrait entraîner des effets négatifs dans un marché qui est réglementé par des normes formelles, par exemple, les entreprises cotées en bourse (Naldi et coll., 2013).

## 2.4. DES APPROCHES THÉORIQUES ET DES CONCEPTIONS DIFFÉRENTES DE LA GOUVERNANCE

Il existe dans la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales, plusieurs approches qui sont utilisées pour aider à comprendre les différences et la complexité qui caractérisent les entreprises familiales (Baumann, 2016; Siebel et coll., 2012). Trois approches théoriques ressortent principalement de la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales : la théorie de l'agent, la théorie de l'intendant et finalement, la théorie de dépendance aux ressources (Arrègle et coll., 2010; Baumann, 2016; Siebel et coll., 2012). Ces théories sont souvent comparées et opposées dans la littérature (Gibson et coll., 2013), car elles ont chacune une conception différente de l'influence de la famille sur l'entreprise. Ainsi, ces différentes théories vont faire émerger différentes visions de ce que devrait être la structure de gouvernance optimale dans une entreprise familiale. Dans la section qui suit, ces théories seront abordées afin d'avoir une meilleure compréhension des différents comportements des familles en affaires et de mettre la table aux diverses conceptions que nous retrouvons dans la littérature sur la gouvernance de ces entreprises.

### 2.4.1. LA THÉORIE DE L'AGENT

Tout d'abord, il y a la théorie de l'agent. Elle fut élaborée par Berles et Means en 1932. Cette théorie se base sur la prémisse que l'homme est opportuniste et qu'il cherche à



améliorer sa situation avant tout. On voit le gestionnaire comme une personne ambitieuse qui souhaite améliorer ses conditions personnelles en utilisant les ressources de l'entreprise pour combler ses propres besoins (Siebel et coll., 2012). En résumé, cette théorie se base sur l'hypothèse qu'il y a des « dangers moraux » lorsque l'actionnaire délègue une tâche ou une responsabilité à un gestionnaire. Ces « dangers moraux » sont à risque de créer des conflits d'intérêts et de l'asymétrie d'informations (Jensen et Meckling, 1976).

Prenons l'exemple utilisé par Lubatkin, Ling et Schulze (2007) pour illustrer cette idée. Supposons qu'un actionnaire donne la responsabilité à ses employés de doubler le chiffre d'affaires de l'entreprise. Les employés savent qu'ils devront fournir des efforts supplémentaires. Ils vont donc soupeser le risque de perdre leur emploi, les efforts demandés et la compensation promise pour atteindre cet objectif. Il y a donc un risque qu'ils ne perçoivent pas la demande de l'actionnaire comme étant équitable pour eux. Cette perception d'injustice est ce qu'on appelle les dangers moraux. Ces dangers moraux peuvent créer des conflits d'intérêts puisque les employés seront incités à utiliser les ressources de la firme (abuser des allocations de dépenses, ne pas fournir les efforts demandés, etc.) pour recevoir une compensation qu'ils perçoivent juste, c'est ce qu'on appelle des coûts d'agent. La théorie de l'agent soutient que l'entreprise doit limiter ses coûts d'agent en se dotant de mécanismes de gouvernance (Eisenhardt, 1989).

La théorie classique de l'agent nous laisse croire que les coûts d'agent sont limités lorsque l'actionnariat se retrouve entre les mains d'une famille ou d'un propriétaire gérant. Or, ce n'est pas toujours le cas selon certains auteurs qui ont voulu développer et faire évoluer la théorie de l'agence en l'appliquant aux entreprises familiales (Schulze et coll., 2001). En effet, les dangers moraux se présentent sous d'autres formes telles que l'altruisme des parents (propriétaires de l'entreprise) envers leurs enfants ou bien par le désir de garder à tout prix le contrôle de l'entreprise dans la famille. Ces auteurs disent que les conflits d'intérêts naissent de la dualité du rôle des membres de la famille dans leur unité familiale et de leur responsabilité envers l'entreprise (Lubatkin et coll., 2007). Nous pouvons observer cette dualité dans certaines formes de népotisme (nomination d'un membre de la famille à un poste en fonction de son lien familial sans égard à ses capacités ou compétences) ou par des décisions favorisant la famille au détriment de l'entreprise.

Bref, ces auteurs croient que la famille utilisera les ressources de l'entreprise pour assurer le bien-être de la communauté familiale, et ce, au détriment du bien-être de l'entreprise et des actionnaires minoritaires qui ne sont pas membres de la famille (Schulze et coll., 2001).

Cette vision négative des entreprises familiales a cependant été récemment modérée par ces mêmes auteurs en intégrant le concept de contrôle de soi dans leur approche (Lubatkin et coll., 2007). Ce concept est défini par la théorie de l'économie comportementale comme étant la capacité d'une personne de contrôler ses impulsions pour un bénéfice plus grand (Bercker et coll., 1988). Cette théorie reconnaît que l'être humain n'est pas parfaitement discipliné et qu'il peut occasionnellement succomber à ses impulsions. On vient ainsi modérer la vision tranchée de la théorie de l'agent et de l'altruisme asymétrique, puisqu'on reconnaît que les parents gestionnaires ont une capacité de contrôle qui peut réduire leur altruisme à l'égard de leur enfant (Lubatkin et coll., 2007). En fait, leurs recherches ont permis de conclure que le niveau d'altruisme dépend du degré de contrôle de soi dont sont capables les parents gestionnaires.

« Depuis la publication du travail de Berles et Means sur la théorie de l'agent, les recherches sur la gouvernance des entreprises ont mis l'emphase sur la séparation de la propriété et du contrôle » (Gubitta et coll., 2012, p. 279 [traduction libre]). La perspective dominante de la théorie de l'agent va donc favoriser une structure de gouvernance dans laquelle il y a un contrôle exercé sur la famille propriétaire afin de protéger les actifs de l'entreprise et limiter les coûts d'agent (Jensen et coll., 1976). Nous aborderons plus en détail cet aspect de contrôle dans la section sur la gouvernance des entreprises.

#### 2.4.2. LA THÉORIE DE L'INTENDANT

La théorie de l'intendant fut élaborée comme une réponse en opposition ou en complément à la théorie de l'agent (Donaldson et coll., 1991). Contrairement à la théorie de l'agent, les auteurs ayant développé la théorie de l'intendant se basent sur la prémisse que le gestionnaire n'est pas uniquement dirigé par des motivations opportunistes, mais qu'il veut essentiellement accomplir un bon travail pour sa satisfaction personnelle, et par fierté de réussir (Davis et coll., 1997; Donaldson et coll., 1991). Selon ces auteurs, ce qui limite ou favorise la performance de l'entreprise n'est pas les sources de motivation

extrinsèques du gestionnaire, mais bien la structure de l'organisation et la latitude qu'elle donne au manager pour lui permettent d'implémenter ses stratégies (Donaldson et coll., 1991).

Appliquée aux entreprises familiales, la théorie de l'intendant suppose que la famille en affaires est l'intendante de son entreprise. Elle démontre une dévotion inhabituelle à cette dernière et travaille pour sa continuité, sa croissance et sa pérennité (Miller et coll., 2008). Cette théorie se base sur la prémisse voulant que les familles en affaires s'investissent considérablement dans leur entreprise en raison des multiples connexions qu'elles entretiennent avec cette dernière, que ce soit au niveau économique ou émotionnel (Gomez et coll., 2007) et de leur désir de vouloir la transmettre aux prochaines générations (Arrègle et coll., 2007; Miller et coll., 2008;).

Selon cette vision de l'entreprise familiale, les liens unissant la famille à l'entreprise font en sorte que le succès à long terme, la communauté, et les connexions de l'entreprise sont plus importants que la croissance rapide et le profit à court terme (Arrègle et coll., 2007; Gomez et coll., 2007; Miller et coll., 2008). Comme la réputation de la famille est étroitement liée à celle de l'entreprise, les membres de la famille sont très sensibles à l'image que projette leur entreprise et la manière dont elle est perçue (Miller et coll., 2005). Ainsi, on dénote de grands efforts de la part de la famille afin d'établir et de préserver cette réputation aux yeux de ses parties prenantes que ce soit sa clientèle, ses fournisseurs, ses employés, sa communauté et parfois même ses concurrents (Gomez et coll., 2007; Miller et coll., 2003).

Bref, les auteurs utilisant la théorie de l'intendant vont voir la famille comme un avantage pour l'entreprise, un outil lui permettant de réaliser de plus grands succès que ses concurrents non familiales, particulièrement, lorsque les propriétaires sont présents et actifs dans l'entreprise, puisqu'habituellement, ils prioriseraient les intérêts de l'entreprise (Le Breton-Miller et Miller, 2009). Selon cette théorie, la structure de gouvernance la plus optimale dans une entreprise familiale sera celle où les entités de gouvernance vont apporter un soutien et conseiller la famille propriétaire. L'aspect de conseil prévaut ainsi sur l'aspect de surveillance (Gubitta et coll., 2002). Nous allons aborder plus en profondeur

l'aspect-conseil du système de gouvernance dans la section sur la gouvernance des entreprises.

#### 2.4.3. CONCILIATION DES THÉORIES DE L'AGENT ET L'INTENDANT.

La littérature oppose souvent la théorie de l'agent à celle de l'intendant chacune ayant une vision de l'entreprise familiale passablement différente, voire opposée. Le Breton-Miller et Miller (2009) ont tenté de réconcilier ces deux visions contradictoires des entreprises familiales en introduisant le concept d'enchâssement social provenant de la sociologie. Cette approche argumente que l'être humain s'intègre dans plusieurs systèmes et que sa façon d'interagir dépendra des règles de conduite et des normes du système dans lequel il agit (Granovetter, 1985). Se basant sur cette littérature, l'hypothèse de ces chercheurs (Le Breton-Miller et Miller, 2009) pour expliquer les différents résultats de recherche qui sont à la base de ces visions et résultats contradictoires, est qu'il faut étudier, non pas l'acteur individuel, mais bien le type de relation sociale dans laquelle il évolue. Plus le gestionnaire est intégré dans le sous-système de la famille, plus son approche sera proche de l'agent puisqu'il aura à cœur les intérêts de la famille au détriment de ceux de l'entreprise. Alors que s'il est plutôt enchâssé dans le sous-système de l'entreprise, son approche ressemblera à celle de l'intendant (Le Breton-Miller et Miller, 2009). Ainsi, les deux approches se sont révélées véridiques et peuvent être observées dans les entreprises familiales, selon différentes circonstances (Le Breton-Miller et Miller, 2009). Le Breton-Miller et coll. (2011) ont donc testé leur hypothèse dans un contexte de grandes entreprises américaines cotées en bourse (Fortune 1000). Ce qui les a amenés à confirmer que dans ce contexte la théorie de l'agence est parfois présente dans la dynamique des entreprises familiales lorsqu'une seconde ou subséquente génération ainsi que plusieurs membres de la famille ont une forte implication dans l'entreprise (Le Breton-Miller et coll., 2011). En effet, plus il y a de membres de la famille de différentes générations détenant de droits de vote et/ou des postes de gestion dans l'entreprise, moins la famille s'est révélée l'intendante de l'entreprise (Le Breton-Miller et coll., 2011). Quant à la théorie de l'intendant, elle reflète mieux la dynamique que nous retrouvons lorsque nous sommes en présence d'une première génération de la famille dans l'entreprise – entreprise qui dans cette recherche faisait partie du Fortune 1000 (Miller et coll., 2011).

En conclusion, la théorie de l'intendant s'applique lorsque la famille travaille ensemble dans un but commun, la réussite de l'entreprise. Lorsque la famille s'agrandit pour inclure plusieurs générations, les intérêts et les exigences de ses membres se multiplient et les chances de conflit entre les intérêts augmentent, et ce, d'autant que l'entreprise est grande ou si elle est cotée en bourse. En effet, dès lors que l'entreprise grossit et/ou devient publique, il semble plus difficile de maintenir un comportement d'intendant. La famille semble donc passer d'une communauté de personnes ayant des objectifs et une volonté commune, à plusieurs individus qui veulent chacun sa part du gâteau.

#### 2.4.4. LA THÉORIE DE DÉPENDANCE AUX RESSOURCES

Similaire à la théorie de l'intendant, la théorie de dépendance aux ressources à une vision positive de l'influence de la famille sur l'entreprise. Selon cette théorie, le succès d'une entreprise dépendrait de sa capacité à contrôler les différents éléments issus de son environnement (Pfeffer et coll., 1978). Essentiellement, cette théorie prend source de trois domaines d'étude : stratégie, économie organisationnelle et organisation industrielle (Habbershon et coll. 1999; Mahoney et coll., 1992). Elle met l'emphase sur les ressources internes de l'organisation, considérant ces dernières comme étant une source de potentiel pour l'entreprise qui lui permet de développer un avantage concurrentiel (Habbershon et coll., 1999). « Cette théorie fut utilisée par le passé afin d'expliquer la performance d'une entreprise qui ne peut être attribuée aux conditions de l'industrie ou de l'économie » (Habbershon et coll., 1999 : p. 7 [traduction libre]).

Appliquée aux entreprises familiales, la théorie de dépendance aux ressources affirme que l'entreprise familiale possède des ressources particulières dues à l'interaction du système de la famille et celui de l'entreprise (Habbershon et coll., 1999) ce qui lui donne des avantages dont ses concurrents non familiaux ne peuvent bénéficier. Cet éventail de ressources est ce que la littérature appelle le « familiarisme » de l'entreprise (Habbershon et coll., 1999; Arrègle et coll., 2004). Trouvant ce concept vague, voire même incomplet, Arrègle et coll. (2007) ont voulu approfondir cette théorie en s'appuyant sur l'origine du capital social et quel serait son impact sur l'entreprise. Utilisant la définition de Alder et

Kwon (2002), Arrègle et coll. (2007) présentent le capital social comme étant les relations entre les individus et une organisation qui peuvent être utilisées à des fins économiques (Adler et coll., 2002). Leur thèse est que la dynamique familiale peut largement influencer le développement du capital social de l'organisation puisqu'il a un impact sur la manière dont il se construit (Arrègle et coll., 2007). À travers la littérature, ils ont fait ressortir quatre éléments du capital social de la famille ayant un impact sur le développement du capital social de l'entreprise : (1) la stabilité du noyau familial, (2) les fréquences et le contenu des interactions entre les membres de la famille, (3) l'interdépendance des membres de la famille, (4) l'exclusivité offerte à la famille à travers l'entreprise (Arrègle et coll., 2007). Bien entendu, ces éléments seront également influencés par l'implication de la famille dans l'entreprise et son autosuffisance par rapport à cette dernière. Bref, ils arrivent à la conclusion que l'avantage concurrentiel des entreprises familiales dépend de la force de leur capital social, mais ajoute qu'un fort capital social familial peut entraîner des risques pour l'entreprise tels que le surdéveloppement du capital social de l'entreprise, le transfert de relations dysfonctionnelles au sein de la famille dans l'entreprise et la domination du capital social familial sur le capital social de l'entreprise (Arrègle et coll., 2007).

Selon cette théorie, la gouvernance de l'entreprise familiale devrait être un outil servant à faire le lien entre la famille et ses ressources ainsi que l'entreprise (Gubitta et coll., 2002). L'objectif de la gouvernance est donc « d'assurer la validité des ressources nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise » (Gubitta et coll., 2002, p. 281 [traduction libre]). Ce qui importe au regard de la théorie de la dépendance aux ressources n'est ni l'aspect contrôle, ni l'aspect-conseil, mais bien les ressources que la structure de gouvernance choisie peut apporter à la firme.

À travers la littérature, nous retrouvons différentes lunettes théoriques qui comportent chacune des prémisses différentes et qui apportent ainsi chacune leurs propres perceptions de la nature familiale de l'entreprise. D'un côté, nous pouvons voir les aspects positifs que la famille peut apporter à l'entreprise, d'un autre côté, nous mettons l'emphase sur les aspects plutôt négatifs de l'impact que peut avoir la famille dans la sphère économique de l'entreprise. Ces différentes visions nous amènent à nous demander quelle implication

devrait avoir la famille dans la gouvernance de l'entreprise ? Doit-on miser sur l'avantage concurrentiel qu'elle peut apporter à l'entreprise et à sa gouvernance? Ou doit-on viser à limiter son implication pour diminuer voire éviter les impacts négatifs qu'elle peut avoir sur celle-ci ? Bref, doit-on contrôler la famille en affaires ou doit-on l'épauler et la conseiller ?

*« La famille peut parfois être décrite drastiquement comme un élément d'interférence avec l'entreprise et d'autre fois, elle peut être perçue comme le facteur conduisant l'entreprise au succès » (Sicoli, 2013, p.10 [traduction libre]).*

### 3. COMPRENDRE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Les trois approches théoriques que nous venons d'aborder, bien que différentes, ont toutes un objectif commun, soit trouver la structure de gouvernance idéale qui mènera l'entreprise à la performance optimale (Gubitta et coll., 2002). Ces différentes approches théoriques nous aident donc à comprendre les divergences d'opinions des chercheurs concernant les structures de gouvernance proposées dans la littérature, soit une structure basée sur le contrôle ou sur le conseil. Comme nous allons le voir dans cette section, il existe dans la littérature plusieurs approches distinctes concernant la gouvernance des entreprises. Ces approches vont prôner un différent degré d'implication de la famille dans la gouvernance de l'entreprise. Nous verrons ces différentes approches, plus spécifiquement, la gouvernance d'entreprise et la gouvernance famille.

Mais avant il est important de définir ce que l'on entend par gouvernance.

#### 3.1. DÉFINITION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE

La gouvernance d'une entreprise est le mécanisme par lequel cette dernière régleme les interactions entre ses différentes parties prenantes (investisseurs, actionnaires, administrateurs, employés, etc.) (Charreaux, 2000; Sicoli, 2013). Elle est définie par Charreaux (1996) comme « [un] ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Autrement dit, ce qui gouverne leur conduite et définit leurs espaces discrétionnaires » (Charreaux, 1996, P. 3)

L'objectif principal d'un système de gouvernance est donc d'assurer la continuité de l'entreprise en instaurant une stabilité et une régularité des relations entre les diverses parties prenantes (Sicoli, 2013). Il faut voir la gouvernance des entreprises comme un outil indispensable qui facilite grandement la mise en place de politiques et le maintien de ces dernières afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et être performante (Sicoli, 2013).

Il est important de spécifier, qu'il n'existe pas de modèle de gouvernance universel qui s'applique à toutes les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, grandes ou petites, américaines, européennes ou canadiennes (Sicoli, 2013). Ainsi, chaque entreprise se dotera d'une structure de gouvernance qui lui conviendra selon sa vision, sa culture, ses valeurs, son environnement et bien évidemment les objectifs qu'elle désire accomplir (Sicoli, 2013). Toutefois au Canada, certaines lois comme la loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) et la loi sur les sociétés par actions (LSA) vont obliger les entreprises incorporées à avoir un conseil d'administration qui aura tous les pouvoirs nécessaires pour gérer les activités et les affaires internes de la société ou en surveiller la gestion (art. 112LSA et 102(1) LCSA). Les actionnaires ont cependant la possibilité de ne pas nommer d'administrateurs, mais uniquement sous certaines conditions (art. 231 LSA et 146 (1) LCSA). Pour ce faire, ces derniers devront signer une convention unanime des actionnaires ou, dans le cas d'un actionnaire unique, une déclaration de l'actionnaire unique. Ainsi, les obligations légales qui habituellement relèvent des administrateurs relèveront, dans ce cas, directement des actionnaires (art. 214 LSA et art. 146 (1) LCSA). Cette option devient intéressante lorsque l'actionnaire unique ou un petit groupe d'actionnaires souhaitent simplifier le fonctionnement interne de leurs entreprises.

Bien que ces lois canadiennes obligent les entreprises incorporées à mettre en place un conseil d'administration avec certaines responsabilités en matière légale, la loi reste muette à savoir quel type d'administrateurs l'actionnaire doit nommer et quel rôle exactement ces derniers doivent jouer dans la gouvernance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise doit établir son système de gouvernance en prenant en considération ses besoins et son environnement interne, externe et légal. Il faut aussi savoir que la gouvernance n'est pas statique. En effet, la structure de gouvernance d'une entreprise peut évoluer tout au long de sa vie, au fur et



à mesure qu'elle rencontre de nouveaux défis et qu'elle change ses priorités ou ses objectifs (Solomon, 2010).

### 3.2. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Bien qu'il n'y ait pas de structure universelle de gouvernance, Johnson et coll. (2002) soulignent une convergence des pratiques vers l'utilisation d'un modèle institutionnel composé de différentes instances de gouvernance avec une certaine hiérarchie entre elles. Ce système s'appelle la gouvernance d'entreprise (Brenes et coll., 2011; Pnomareva et coll., 2016; Sicoli, 2013).

Or, cette structure de gouvernance est basée sur la théorie de l'agent, car elle propose une approche contractuelle à la gouvernance dans laquelle l'aspect contrôle joue un rôle important (Jensen et coll., 1976). Elle établit trois rôles au système de gouvernance chacun joué par une instance précise. D'abord, il y a le rôle du propriétaire joué par les actionnaires lors de l'assemblée des actionnaires. Les actionnaires sont la première instance de gouvernance. Ils sont au haut de la pyramide hiérarchique puisqu'ils ont le contrôle sur le conseil d'administration (Charkham et coll., 1999). En effet, ils ont le pouvoir de nommer ou de destituer les administrateurs qui auront le mandat de les représenter au conseil d'administration. Le conseil d'administration est la deuxième instance de la gouvernance. Il est l'organe responsable de la direction de l'entreprise. Finalement, la troisième instance de gouvernance est représentée par le président de l'entreprise et son équipe de la haute direction (Gnan et coll., 2015; Charkham et coll., 1999). Au sein de ce genre de système de gouvernance, le rôle et responsabilités de chaque instance de gouvernance sont établis hiérarchiquement et de façon précise de manière à limiter les ambiguïtés, comme dans un contrat. On cherche ainsi à limiter les coûts d'agent en instaurant des limites aux pouvoirs des différents acteurs.

Le dilemme que nous voyons dans la littérature sur la gouvernance se trouve au niveau du conseil d'administration (Baumann, 2016; Coles et coll., 2016; Gibson et coll., 2013; Gnan et coll., 2015; Pnomareva, 2016; Sicoli 2013). En effet, comme nous le verrons dans la sous-section suivante, il existe différentes visions concernant la composition du conseil d'administration et l'étendue de son rôle. Alors que la *gouvernance d'entreprise* prône une

indépendance et un contrôle, certaines recherches vont prendre une approche contextuelle (Coles et coll., 2008; Corbetta et coll., 2004; Sundaramurthy et coll., 2003; Voordeckers et coll., 2007; ) et mettre en doute l'efficacité universelle que ce genre de système peut avoir dans tous types d'entreprises confondues. Avant d'approfondir sur ces différents courants de la littérature, voyons d'abord la définition d'un conseil d'administration.

### 3.3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA LITTÉRATURE

Le conseil d'administration est l'une des entités de gouvernance de l'entreprise. Comme son rôle est d'assurer la direction présente et future de cette dernière, il est donc responsable de la performance et de la prospérité de l'entreprise. Il y a deux dimensions majeures du conseil d'administration sur lesquelles s'intéresse la littérature : sa fonction et sa composition (Baumann, 2016).

#### 3.3.1. LA FONCTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bien qu'il y a une divergence dans la littérature sur l'étendue du rôle du conseil d'administration, deux fonctions principales ressortent de celle-ci: celle de conseiller et celle de contrôleur des actions et décisions du PDG et de son équipe de direction (Bammens et coll., 2011; Charkham et coll., 1999; Robitaille et coll., 1995 ; Van Den Heuvel et coll., 2006). Son rôle de contrôle est basé sur la théorie de l'agent et vise à surveiller les gestionnaires en leur imposant des limites qui les empêchera de se servir de leur position pour accomplir des objectifs personnels. L'aspect contrôle sert donc à protéger l'intérêt des actionnaires (Baumanns, 2016; Jensen et coll., 1976). De l'autre côté, son rôle de conseil est basé sur la théorie de l'intendant et la théorie de dépendance aux ressources. (Bammens, 2016). Considérant le PDG et son équipe comme étant dévoués à l'entreprise, l'objectif de ce rôle est donc de les soutenir et de les conseiller sur la stratégie de l'entreprise (Corbetta et coll., 2004).

Fait important à noter, la littérature qui porte sur les conseils d'administration est majoritairement consacrée aux grandes entreprises publiques (Charkham, 1995; Schulze et coll., 2001). Ainsi les conseils d'administration dans les PME sont encore peu étudiés (Huse 2000; Van den Heuvel et coll., 2006). Or, malgré le peu d'études, dans un contexte

de PME, le rôle de conseiller est souvent perçu par les chercheurs comme étant plus important que celui de contrôle (Van den Heuvel et coll., 2006). Bien que l'on explique ce résultat par la théorie de l'intendant et celle de la dépendance aux ressources, il peut également être expliqué par la structure de propriété de l'entreprise. En effet, dans ce genre de contexte, il est fréquent que le propriétaire-manager possède la grande majorité des actions et exerce donc le pouvoir décisionnel sur la firme à sa façon qui est souvent intuitive (Van den Heuvel et coll., 2006). Ainsi, le conseil d'administration peut donc être perçu comme une interférence à son pouvoir, et ce, même s'il pourrait grandement bénéficier de connaissances et compétences diverses qu'il ne possède pas lui-même ou qui ne se retrouvent pas à l'intérieur de son entreprise (Van den Heuvel et coll., 2006).

### 3.3.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'autre dimension du conseil d'administration sur laquelle porte une grande majorité de la littérature est sa composition. En effet, la littérature n'est pas unanime sur la question de savoir quels profils d'administrateurs devraient être nommés afin d'assurer l'efficacité du conseil d'administration.

Il y a, toutefois, une caractéristique des administrateurs qui attire beaucoup l'attention des auteurs, à savoir s'ils proviennent de l'interne ou de l'externe de l'entreprise (Baumann, 2016; Voodeckers et coll., 2007). Or, chacun de ces types d'administrateurs apporte des avantages et des inconvénients.

Un administrateur externe est comme son nom l'indique, une personne siégeant au conseil d'administration et n'ayant aucun lien avec l'entreprise que ce soit au niveau managérial, en possédant des actions de l'entreprise, ou en étant un fournisseur ou un client. La littérature sur la gouvernance d'entreprise qui est basée sur la théorie de l'agent est très favorable aux conseils d'administration composés majoritairement d'administrateurs externes (Baumann, 2016). En effet, l'indépendance de ces administrateurs est souvent associée à un meilleur contrôle et est fortement encouragée par la littérature et dans les revues en gestion (Argandona, 2014; Baumann, 2016; Ponomareva et coll., 2016). On voit cette indépendance comme un moyen efficace pour contrer les coûts d'agent, car l'administrateur externe serait plus enclin à faire preuve d'objectivité dans son rôle, n'ayant

généralement pas de conflits d'intérêts (Rebeiz, 2015). En plus de limiter les conflits créés par l'agent, un administrateur externe est vu comme une ressource qui apporte de nouvelles connaissances à l'entreprise et un capital social distinct (Corbetta et coll., 2004).

Contrairement aux administrateurs externes, les administrateurs internes ont une connexion à l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils sont soit dans l'équipe de direction, propriétaire ou dans le cas d'une entreprise familiale, un membre de la famille propriétaire. L'avantage principal qu'apporte ce type d'administrateurs est une connaissance accrue de l'entreprise et du marché dans lequel celle-ci évolue. Anderson et Reeb (2004) et Rebeiz, (2015) ont ainsi dénoté que les administrateurs internes sont mieux informés de la situation de l'entreprise, puisqu'ils y travaillent habituellement à temps plein. Par ailleurs, ils ont une meilleure connaissance du marché et sont plus à même de comprendre les enjeux auxquels fait face l'entreprise (Baysigner et coll., 1990; Ponomavera et coll., 2016).

Malgré tout, les chercheurs et les praticiens prônant un conseil où domineraient les administrateurs internes sont peu nombreux dans la littérature (Corbetta et coll., 2005). Bien qu'il y ait des avantages et des inconvénients à ces deux types d'administrateurs, il semble y avoir dans la littérature une préférence pour les conseils d'administration composés majoritairement d'administrateurs externes à l'entreprise, puisque ce genre de conseil exercera un meilleur contrôle sur l'entreprise (Ponomavera et coll., 2016). Ironiquement, la performance du conseil d'administration indépendant n'a toujours pas été prouvée. En effet, les résultats des recherches tentant de faire un lien entre la performance et l'indépendance du conseil sont variés, contradictoires (Bhagat et al, 2002; Rebeiz, 2015) et certains auteurs soutiennent que l'indépendance du conseil pourrait même avoir un effet négatif sur la performance (Klein et coll., 2005). Rebeiz (2015) a affirmé que les recherches passées ne peuvent établir un lien irrévocable entre la performance de l'entreprise et l'indépendance du conseil d'administration. Il soutient que les recherches empiriques à ce sujet sont biaisées, car elles sont « dominées par des positivistes qui postulent des conclusions basées sur des hypothèses normatives formulées principalement, en utilisant des données archivées » (Rebeiz, 2015, p.755 [traduction libre]).

Il semblerait que la meilleure composition possible du conseil dépendrait de certains facteurs ayant trait à l'entreprise, comme la complexité de l'environnement, la grandeur de la firme, la structure de l'entreprise et l'étendue de l'actionnariat (Coles et coll., 2008; Corbetta et coll., 2004). Un conseil d'administration idéale pourrait être composé d'une proportion d'administrateur interne qui pourrait assurer la portion surveillance du conseil et par ailleurs d'administrateurs externes qui assureraient quant à eux le volet contrôle du conseil d'administration (Rebeiz, 2015; Rebeiz et coll., 2006).

Bien que le conseil d'administration soit un mécanisme de gouvernance reconnu dans la littérature, ce ne sont pas toutes les entreprises qui vont désirer en mettre un en place. En effet, le conseil d'administration, bien que présent dans certaines PME, demeure un outil peu utilisé par ces dernières (St-Pierre et Robitaille 1995). En fait, les petites et les moyennes entreprises vont généralement préférer mettre en place un comité consultatif qui représente un mécanisme de gouvernance moins formelle que le conseil d'administration.

### 3.3.3. LE COMITÉ CONSULTATIF

Le comité consultatif ou comme certains l'appel, le « quasi-CA » est un mécanisme de gouvernance alternatif au conseil d'administration (St-Pierre et Robitaille, 1995). Certains auteurs affirment que cette alternative répond mieux au besoin des PME, car le conseil d'administration serait trop rigide et formel pour leur réalité et besoins (Fox, 1984 ; St-Pierre et Robitaille, 1995). Contrairement au conseil d'administration, les personnes siégeant au comité consultatif n'ont aucune responsabilité légale envers l'entreprise et n'ont aucune autorité formelle à l'égard de cette dernière permettant ainsi aux actionnaires-dirigeants de garder la pleine autorité sur leur entreprise. Ce comité est habituellement formé de conseillers provenant de différents domaines d'expertise, comme des gens de la profession comptable, des planificateurs financiers, des avocats, etc. (Rapattoni, 2008) Ces conseillers sont généralement choisis pour leurs expériences et leurs connaissances dans diverses sphères du monde des affaires (Morker et coll., 2002). En clair, le comité consultatif est un outil de gouvernance qui semble être préféré au conseil d'administration dans un contexte de PME. Il sert à conseiller le dirigeant de l'entreprise dans la prise de décisions stratégiques et lui apporte une différente perspective (St-Pierre et Robitaille., 1995; Morkel et coll., 2002).

L'entreprise a, ainsi, à sa disposition plusieurs mécanismes de gouvernance qu'elle peut mettre en place pour réguler ses relations avec ses parties prenantes. Toutefois, il peut également arriver que les entreprises n'aient pas de mécanismes formels mis en place. Cette situation est plus fréquente dans un contexte des nouvelles entreprises (Gersick et coll., 1997) dans lesquelles le ou les propriétaires sont également dans le management de l'entreprise et dans lesquelles la taille ne justifie pas, aux yeux des actionnaires-managers, l'instauration de processus formels (Carlock et coll., 2010; St-Pierre et Robitaille., 1995;). Lorsque l'entreprise évolue et se complexifie et que dans le cas d'une entreprise familiale, d'autres membres de la famille s'impliquent dans les activités de cette dernière, la gouvernance d'entreprise devient alors un outil intéressant (Carlock et coll., 2010).

#### 4. GOUVERNANCE DANS UN CONTEXTE D'ENTREPRISE FAMILIALE

La gouvernance des entreprises familiales est complexe en raison de l'interrelation du système de la famille avec celui de l'entreprise. En effet, cette dernière doit jongler entre les opportunités de l'entreprise d'un côté et les besoins et les désirs de la famille de l'autre côté. L'interaction de ces systèmes qui ne sont pas toujours compatibles peut, à long terme, engendrer des conflits (Ward, 2002). C'est pourquoi le succès de l'entreprise familiale passe non seulement par la bonne gestion de l'entreprise, mais également, par le bon fonctionnement de la famille qui peut elle aussi avoir ses propres actifs, plans et mécanismes de gouvernance (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014). Effectivement, des recherches antérieures ont pu relier la gouvernance familiale à la performance de l'entreprise (Tower et coll., 2007), à la prise de décision stratégique (Mustakallio et coll., 2007) et à l'unité familiale (Poza et coll., 2004). La gouvernance familiale et celle de l'entreprise jouent ainsi un rôle important au sein des entreprises familiales, et il est primordial pour ces entreprises d'avoir un système de gouvernance qui leur convient, tant du côté de l'entreprise que de celui de la famille (Suess et coll., 2014).

Dans la section suivante, nous nous concentrerons sur la gouvernance de la famille et les différents mécanismes de gouvernance familiale que nous retrouvons dans la littérature. Nous nous intéresserons aux différentes instances et aux raisons qui poussent ces dernières à adopter l'une ou l'autre de ces instances. Par la suite, nous aborderons la gouvernance de

l'entreprise familiale comme telle de façon générale puis plus spécifiquement dans un contexte de PME familiale.

#### 4.1 LA GOUVERNANCE DE LA FAMILLE

Parler de gouvernance dans un contexte de famille peut nous paraître contre nature. En effet, on parle de mettre des règles rationnelles et formelles dans un environnement où les émotions peuvent dominer. Or, les familles qui ont des patrimoines à gérer et protéger, telle une entreprise, vont vouloir évoluer dans les paramètres mis en place par ses membres, ces paramètres seront ce qu'on appelle la gouvernance familiale (Angus, 2005).

La littérature expose plusieurs mécanismes de gouvernance que les familles en affaires peuvent mettre en place pour régir et renforcer les relations qu'elles entretiennent avec leur entreprise (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014). L'objectif fondamental de ces mécanismes est de faciliter la participation, la communication et la confiance de la famille vis-à-vis l'entreprise et vice versa tout en limitant les tensions (Gersick et Felieu., 2014).

Contrairement à la gouvernance d'entreprise qui est régie par une loi, la gouvernance familiale est totalement sur une base volontaire et à la discrétion de la famille. Il n'y a pas de structure prédéterminée de gouvernance familiale qui convient à toutes les entreprises (Angus, 2005). Les familles en affaires vont utiliser un ensemble de méthodes de communication et de prise de décisions qui leur conviennent et ainsi elles créent leurs propres mécanismes de gouvernance familiale en fonction de leurs valeurs, des relations entre leurs membres, du type d'entreprise qu'elles possèdent, de l'étendue de leur actionnariat, de leurs besoins et du stade de développement de leur entreprise (Angus, 2005; Eckrich et coll., 2012; Gersick et coll., 1997; Jaffe et coll., 2004; Suess, 2014). Idéalement, les familles en affaires doivent bâtir leur système de gouvernance à partir de leur vision commune (Angus, 2005). L'importance qu'elles attribueront aux mécanismes de gouvernance dépendra grandement du stade de vie de l'entreprise et du niveau de complexité de l'environnement de l'entreprise, de la famille et de l'état de ses relations (Suess, 2014).

La gouvernance familiale peut prendre plusieurs formes, structures et degré de formalité (Angus, 2005). Elle peut se révéler informelle, comme une conversation familiale pour parler de certains problèmes au jour le jour ou elle peut adopter une forme davantage

formelle comme un conseil de famille qui inclurait des réunions, un ordre du jour, des structures, règlements, etc. (Jaffe et coll., 2004; Ward, 2004). Les entreprises familiales qui sont dans les affaires depuis plusieurs décennies sont habituellement celles qui vont avoir instauré une gouvernance plus formelle comportant divers mécanismes, alors que les jeunes familles en affaires vont être plus enclines à des processus de décision moins formels, souvent, le processus de décision relevant d'un seul individu décideur, le fondateur-administrateur (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014).

Selon Augustus (2005), il existe trois phases dans le processus du développement d'un système de gouvernance familiale : (1) le chaos, (2) la coordination et (3) la cohésion. La première phase, le chaos, est celle où la famille établit des règles de conduite et prend des décisions au jour le jour pour répondre à des problèmes spécifiques. Lors de cette première phase, les familles en affaires ne sont souvent pas au courant qu'elles ont un système de gouvernance, puisque ce dernier demeure encore très informel. Dans cette phase, il n'y a pas de planification ou de ligne directrice concrète qui guide les actions de la famille, du moins, elle est rarement explicite. La deuxième phase de développement du système de gouvernance est celle de la planification, soit le moment où les familles en affaires vont faire la transition vers des mécanismes de gouvernance plus formels. Ici, on commence à planifier et à voir une vue d'ensemble. À cette étape, les familles doivent se réunir, définir clairement les objectifs de la famille et mettre en place, ensemble, certaines règles de gouvernance pour l'unité familiale. Il est important durant cette phase que la famille apprenne à jongler avec les enjeux émotionnels que peuvent provoquer certaines discussions et décisions. Il n'est pas rare que certaines familles fassent appel à l'aide de professionnels externes lors de cette étape. Finalement, la troisième étape, celle de la cohésion, la famille formalise ses processus de gouvernance dans une perspective de long terme. Les familles se rendant à cette 3<sup>e</sup> phase sont peu nombreuses. À cette étape, la gouvernance peut être qualifiée de formelle. Les familles en affaires vont avoir des mécanismes de gouvernance concrets et elles se rencontreront régulièrement -- dans une perspective de planification à long terme -- afin d'aborder les enjeux concernant le développement du patrimoine, l'intégration des membres de la famille, etc. .

Les divers mécanismes de gouvernance familiale énumérés dans la littérature regroupent les réunions familiales, le conseil de famille, la constitution familiale, la



fondation familiale et le bureau familial (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014). Notons que le bureau familial et la fondation familiale sont des mécanismes de gouvernance rarement utilisés par les familles en affaires au niveau des PME, sauf si elles en ont les moyens financiers. Leurs fonctions à un aspect public et elles servent à combler, entre autres, les besoins de reconnaissance sociale de la famille (Suess, 2014). Comme ces mécanismes sont rarement utilisés dans un contexte de PME, ils ne seront pas abordés dans ce mémoire. Nous nous concentrerons ainsi plutôt sur la constitution familiale, le conseil de famille et les réunions familiales qui ont directement pour objectif de régir les relations internes de membres de la famille avec l'entreprise (Suess, 2014).

#### 4.1.1. LES RÉUNIONS FAMILIALES

Les réunions familiales sont des assemblées récurrentes ou spontanées des membres de la famille dans lesquelles ces derniers discutent des enjeux liés à l'entreprise et à la famille (Habbershon et Williams, 1997). Ce mécanisme de gouvernance est celui le plus utilisé par les familles en affaires et le moins formel de tous (Suess, 2014). La sélection des membres de la famille qui participeront à cette réunion, les sujets abordés lors de ces réunions, la fréquence à laquelle les membres de réunirons et le niveau de formalité qu'aura chacune de ses réunions seront différentes dépendamment de la famille en affaire.

#### 4.1.2. LE CONSEIL DE FAMILLE

Le conseil de famille est l'instance de gouvernance familiale la plus populaire dans la littérature (Siebles et coll., 2013). Généralement analysé à travers les lunettes de la théorie de l'intendant (Gnan, 2015), il est décrit comme un forum permettant aux membres de la famille de s'exprimer au sujet de l'entreprise familiale et de partager leurs préoccupations regardant aussi bien la famille que l'entreprise (Eckrich et coll., 2013). Ainsi, il permet aux membres de la famille, non seulement, d'avoir une voix pour « articuler leurs valeurs, besoins et attentes envers l'entreprise [mais aussi, de] développer des politiques de sauvegarde pour l'intérêt à long terme de la famille. » (Gersick *et coll.*, 1997, Traduction libre: p.237). Bref, c'est un outil de communication et de gestion qui permet d'organiser et de structurer les intérêts de la famille et de gérer ses relations avec l'entreprise (Calock & Ward, 2001; Gnan & coll., 2013; Siebles, 2013).

Il est important de comprendre que le conseil de famille ne remplace pas le conseil d'administration, mais qu'il s'agit plutôt d'une structure parallèle à ce dernier (Eckrich et coll., 2013). « En réalité, le conseil de famille sert de comité consultatif à l'entreprise familiale » (Friedman, 2006 [Traduction libre] p.95). Ainsi, ce dernier ne détient aucun pouvoir sur le conseil d'administration (CA) ou la direction de l'entreprise, mais il a la responsabilité, en tant que représentant des intérêts de l'ensemble de la famille, d'informer le CA sur la direction que la famille désire voir l'entreprise prendre et du rôle qu'elle désire y jouer (Eckrich al., 2013).

Le conseil de famille devient donc la prochaine étape lorsque les enjeux auxquels sont confrontées les familles en affaires deviennent trop importants et les assemblées familiales ne sont plus suffisantes pour les aborder de façon adéquate (Suess, 2014). Également, le conseil de famille devient utilisé lorsque la famille rentre dans une phase de succession ou lorsque cette dernière est dans la phase partenariat fraternel ou du consortium de cousins (Gersick et coll., 1997).

#### **4.1.3. LA CONSTITUTION FAMILIALE**

Une constitution familiale peut être décrite comme un accord familial dans lequel la famille y inscrit les principes fondamentaux qui vont régir ses relations avec l'entreprise (Uhlener et coll., 2012). Un peu comme la constitution d'un pays, la constitution familiale va exprimer les valeurs fondamentales et les lignes directrices de conduite qui guideront l'interaction des membres de la famille en relation avec l'entreprise (Suess, 2013). Le but ultime de cette constitution est de réduire les risques potentiels de conflit à l'intérieur de l'entreprise familiale puisque les membres de la famille sont tous sur la même longueur d'onde et les attentes que les membres de la famille doivent avoir envers l'entreprise sont claires (Uhlener et coll., 2012).

Il n'y a pas à notre connaissance de recherche scientifique qui a déterminé quel était le meilleur temps pour instaurer une constitution familiale au sein de la famille. Suess (2014) mentionne que la complexité de la famille, de l'entreprise et de l'actionnariat seraient l'un des facteurs qui pourraient justifier l'importance d'instaurer une telle constitution.

En conclusion, il est important de souligner que la gouvernance familiale et la gouvernance de l'entreprise sont des mécanismes de gouvernance complémentaires. Ce qui veut dire que les processus instaurés à l'intérieur du cercle familial ne viennent pas se substituer à ceux mis en place à l'intérieur de l'entreprise. Il faut ainsi comprendre que les entreprises familiales ont potentiellement deux niveaux distincts de gouvernance. La gouvernance familiale est donc une structure à part entière qui peut faciliter, voir réglementer, en quelque sorte, les interactions familiales avec l'entreprise (Gersick et coll., 1997; Suess, 2014). Elle agit, normalement ou théoriquement, en parallèle et en complémentarité à la gouvernance d'entreprise. Toutefois, une étude exploratoire sur 243 PME a révélé que lorsque présent, le conseil de famille excède sa mission initiale et exerce certaines fonctions attribuées aux différentes instances de la gouvernance de l'entreprise (Gnan et coll., 2013; Sicoli 2013). Ainsi, à la lumière de cette étude, la gouvernance familiale semblerait vouloir se substituer à celle de l'entreprise. Il est donc pertinent de se demander quelle est réellement la place de la gouvernance d'entreprise dans un contexte où une PME familiale a mis en place un conseil de famille.

#### 4.2. LA PLACE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE D'ENTREPRISE FAMILIALE

Pour bien comprendre la place qu'a la gouvernance d'entreprise dans un contexte d'entreprise familiale, il faut savoir que ces dernières sont souvent caractérisées par l'union de l'actionnariat et du management et non par la séparation de ces deux sous-systèmes (Sicoli 2013). Ainsi, la structure de gouvernance mise en place par les familles en affaires sera étroitement liée à l'influence des actionnaires sur l'entreprise (Anderson et coll., 2005). C'est pour cette raison que la gouvernance de ces entreprises est souvent caractérisée par un compromis entre ces deux sous-systèmes (Anderson et coll., 2005).

Carney (2005) identifie trois différentes caractéristiques que nous retrouvons souvent dans la gouvernance des entreprises familiales : (1) le personnalisme soit d'avoir l'autonomie de prendre des décisions sans un contrôle ou une surveillance externe; (2) le particularisme soit un processus de prise de décision idiosyncrasique; et (3) la parcimonie soit le fait que les membres de la famille ont la plupart du temps des intérêts monétaires

dans les décisions prises (Carney; 2005). Selon Gibson et coll. (2013), ces caractéristiques de la gouvernance d'entreprise expliqueraient que, lorsque présents, les mécanismes de gouvernance sont souvent de nature informelle et rudimentaire.

Baumann (2016) de son côté, a effectué une revue de la littérature afin de faire ressortir les déterminants qui sont susceptibles d'influencer la composition, le rôle et les procédures de la gouvernance dans une entreprise familiale. Les déterminants ayant une influence sur la gouvernance qui ressort de cette recherche sont : le stage générationnel de l'entreprise, la culture familiale, le pouvoir de la famille, l'expérience de la famille, les intérêts du PDG familial, et les liens de parenté entre les directeurs. La culture de la famille serait toutefois l'un des facteurs les plus importants pour expliquer le chevauchement entre la famille et l'entreprise. En fait, plus la culture de la famille est forte, plus cette dernière optera pour une gouvernance relationnelle. Ce qui veut dire que ces familles auront tendance à vouloir remplacer les mécanismes de gouvernance formelle par des mécanismes de gouvernance sociale, et ce, tant que la complexité de l'environnement le leur permet (Pieper et coll., 2008). Baumann (2016) a également observé, dans cette revue de littérature, que les familles qui sont dans les affaires depuis plusieurs générations vont opter, plus souvent, pour un conseil d'administration indépendant exerçant un contrôle sur l'entreprise limitant ainsi l'impact de l'entité familiale sur l'entreprise (Baumann. 2016). Ce phénomène est de son côté expliqué par le fractionnement de l'actionnariat à travers la famille qui grandit et le changement dans le niveau de confiance et d'attachement de la famille envers l'entreprise, car l'entreprise est plus avancée dans son stage générationnel (Bammens et coll., 2008; Baumman, 2016; Steier, 2001).

En effet, plus l'actionnariat de l'entreprise est divisé entre les mains d'individus possédant une expérience de vie différente, des valeurs différentes et un niveau différents d'attachement, plus grand est le risque pour la famille de perdre son engagement envers l'entreprise, ou de voir ce dernier perdre sa cohérence (Carlock et coll., 2010). Cette perte de cohérence dans l'engagement peut entraîner des conséquences néfastes pour l'entreprise, car elle crée différentes visions à travers l'actionnariat (Carlock et coll., 2010). Les membres de la famille doivent partager le même engagement envers l'entreprise pour permettre à cette dernière de survivre aux générations subséquentes (Carlock et coll.,

2010). C'est pour cette raison qu'à ce stade, certains auteurs affirment qu'il est bénéfique pour les entreprises familiales de formaliser leur processus de prise de décision de l'entreprise et de clarifier et formaliser la relation de l'entreprise avec la famille (Carlock et coll., 2010).

La confiance joue ainsi un rôle important dans la structure de gouvernance des entreprises familiales (Steier, 2001). Cette dernière contribue à la diminution des coûts de transaction et augmente le niveau de collaboration rendant ainsi la gouvernance plus efficiente, et ce, sans nécessairement mettre en place des mécanismes de gouvernance formels pour surveiller les différents acteurs. Le défi pour les familles en affaires est de trouver le juste milieu entre le degré de confiance à accorder et la formalisation de la structure de gouvernance de leur entreprise familiale. En effet, alors que peu de confiance mène à l'instauration de procédures et de mécanismes de gouvernance lourds qui peuvent créer une inertie institutionnelle, trop de confiance pourrait être néfaste pour l'entreprise en encourageant la fraude ou l'abus de biens sociaux (Steier, 2001).

Par ailleurs, l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis la famille est un débat qui se fait sentir également dans la littérature sur la gouvernance. D'un côté, certains auteurs et experts en entreprise familiale (Eckrich et coll., 2013; Gersick et coll., 1997; Jaffe, 2005; Juday, 2014) vont recommander fortement d'adopter un conseil d'administration ayant majoritairement, voire exclusivement des administrateurs externes à la famille, tout en insistant grandement sur l'importance de distinguer les rôles du CA et du conseil de famille lorsque ce dernier est présent. L'objectif est de limiter l'interférence de la famille dans les affaires de l'entreprise en assurant une séparation des pouvoirs permettant ainsi d'éviter les ambiguïtés relatives aux rôles de chacun (Jaffe, 2005). Cette indépendance créera, selon ces auteurs, un effet positif sur la performance de l'entreprise et préviendra les conflits éventuels. Il faut savoir que la littérature a souvent tendance à voir le dirigeant et plus particulièrement le successeur familial comme étant une personne ayant bénéficié du népotisme et de l'altruisme de ces parents pour obtenir son poste, manquant, par le fait même, de compétences pour occuper celui-ci. Il est donc perçu comme susceptible de créer des coûts d'agent importants (Anderson et coll., 2004). On dénote donc dans la littérature une pression mise sur les entreprises familiales afin que ces

dernières adoptent une structure formelle de gouvernance d'entreprise et que celle-ci soit indépendante de la famille propriétaire (Ponomareva et coll., 2016).

À l'opposé, certains chercheurs vont douter que l'adoption d'une structure de gouvernance d'entreprise favorisant l'indépendance du conseil d'administration contribue à l'augmentation de la performance de l'entreprise familiale (Gibson et coll., 2013; Ponomareva et coll., 2016). Ces auteurs critiquent un tel système puisqu'il ne prendrait pas en considération les caractéristiques particulières et les différences qui composent l'entreprise familiale (Ponomareva et coll., 2014), comme le fait qu'elle accorde autant d'importance à son patrimoine socio-émotionnel évoqué plus haut (Chrisman et coll., 2012) et qu'elle s'appuie beaucoup sur des relations basées sur la confiance (Gomez et coll., 2014). Ainsi, l'adoption d'un système de gouvernance d'entreprise élaboré pour répondre aux besoins des grandes entreprises cotées en bourse créerait des incongruences entre les objectifs évoqués par un tel système et les besoins réels de l'entreprise familiale (Gibson et coll., 2013; Ponomareva et coll., 2016;). Plusieurs effets négatifs pourraient, en effet, venir de ses incongruences comme ternir les relations de confiance entre les membres indépendants du conseil et les membres de la famille créant une atmosphère de « nous vs eux » (Corbetta et coll., 2004; Knapp et coll., 2001) ou entraîner une démotivation des gestionnaires vis-à-vis l'entreprise à cause de la perte d'autonomie provoquée par l'indépendance du conseil d'administration (Ponomareva et coll., 2016). L'exclusion du conseil d'administration dans la prise de certaines décisions est également une conséquence néfaste qui pourrait ressortir de ses incongruences, car cela pourrait mener à la dilution des pouvoirs de ce dernier, et même à l'exclusion de sa participation active dans la gestion de l'entreprise ce qui finirait par nuire à l'adaptabilité de la stratégie de l'entreprise familiale (Ponomareva et coll., 2016).

Bref, la gouvernance d'entreprise peut s'avérer complexe lorsqu'elle est appliquée telle quelle dans un contexte d'entreprise familiale en raison de leurs différences vis-à-vis leurs consœurs non familiales. Dans la section suivante, nous aborderons la gouvernance et les particularités de cette dernière relevées dans la littérature dans le cas spécifique des PME familiales.

#### 4.2.1. LE CAS PARTICULIER DES PME FAMILIALES ET DE LEUR GOUVERNANCE

Récemment, quelques recherches sur la gouvernance des entreprises se sont penchées sur le cas des PME et plus particulièrement sur le cas des PME familiales (Burnninge et coll., 2007; Colles et coll., 2008; Gnan et coll., 2013, Van den Huvel, 2006). Toutefois, ces entreprises demeurent, encore aujourd'hui, peu étudiées dans littérature sur la gouvernance, puisque les recherches se concentrent majoritairement sur les grandes entreprises (Gnan et coll., 2013; Robitaille et coll., 1995). De plus, les recherches dans les PME sont souvent influencées par les résultats obtenus auprès des grandes entreprises, par conséquent, elles ont pour la plupart du temps, une approche basée sur le volet contrôle de la gouvernance au détriment du volet-conseil (Gibson et coll., 2013).

Le peu de recherche sur la gouvernance des PME familiales nous apprend que le rôle du CA dans ce contexte est légèrement différent puisque le propriétaire dirigeant est souvent le principal actionnaire, qu'il a une connaissance directe des procédures internes et de la situation de l'entreprise (Gibson et coll., 2013) et qu'il contrôle, généralement tous les aspects de l'entreprise (Rosenstein, 1990). Ainsi, l'aspect de contrôle devient moins, de par le fait même, pertinent (Burnninge et coll., 2007; Richard, 1989). Ce qui fait en sorte que le conseil d'administration, lorsque présent, se retrouve donc, trop souvent, à être une entité passive qui peut prendre la forme d'un conseil d'administration « sur papier » (servant seulement à remplir les exigences de la loi) ou d'un conseil d'administration « rubber-stamp » (servant seulement à approuver les décisions préalablement prises par le propriétaire dirigeant) (Gabrielsson, 2007).

Une recherche sur la composition du conseil d'administration dans les PME effectuées en Belgique nous permet d'en apprendre plus sur la préférence de ces familles en affaires (Voodeckers et coll., 2007). Tout d'abord, ces dernières sont plus enclines à se tourner vers les administrateurs externes, si elles ne peuvent combler leurs besoins pour les postes-cadres avec les membres de la famille. En effet, Voodeckers et coll. (2007) ont remarqué dans la recherche que plus le nombre de membres de la famille travaillant dans l'entreprise est élevé, moins il y a de chance que des administrateurs externes siègent sur leurs conseils d'administration, diminuant ainsi le besoin en gouvernance. Il semblerait également que lorsque les familles en affaires décident d'élire des administrateurs externes, ces derniers

ont souvent une connexion avec l'entreprise ou avec la famille. Il s'agirait souvent de l'avocat de l'entreprise ou du comptable (Corbetta et coll., 1996). Voodeckers et coll. (2007) ont également remarqué, dans leurs recherches sur les PME belges, que plus l'entreprise familiale est centrée sur des priorités familiales, plus cette dernière sera encline à établir un conseil d'administration interne alors qu'au contraire, si l'entreprise familiale priorise des objectifs économiques, tels que la maximisation du profit, plus elle se dirigera vers un conseil d'administration externe. Étonnamment, ils ont également remarqué que les entreprises familiales qui étaient en croissance s'entouraient d'administrateurs internes (Voodeckers et coll., 2007). De plus, lorsque les familles dans les affaires décident d'élire des administrations externes, c'est souvent justifié par la pression exercée par un acteur externe à l'entreprise, telles que de devoir répondre à l'exigence d'un créancier (Gabrielson, 2007).

Certains auteurs (Gibson et coll., 1997; Robitaille et coll., 1995) vont jusqu'à affirmer que la structure formelle des CA n'est pas adaptée aux PME et suggèrent, dans un tel contexte, à ces entreprises l'utilisation d'instances moins formelles comme un comité consultatif. En effet, Gibson et coll. (2013) mentionnent que l'adoption d'un système formel de gouvernance d'entreprise pourrait créer de l'inefficience économique. La rigidité de la gouvernance d'entreprise serait trop contraignante pour les ressources limitées que possèdent les PME, incluant les PME familiales, puisqu'elle ajouterait une responsabilité supplémentaire aux managers et directeurs qui sont déjà surchargés de travail à cause des multiples chapeaux qu'ils portent déjà (Clarke, 2007). Comme nous l'avons vu précédemment, le comité consultatif ressemble fortement au conseil d'administration, sans les obligations légales des administrateurs. La plus grande différence entre ces deux entités est le fait que son rôle est de conseiller les membres de la direction et qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel sur l'entreprise. Il semblerait que les familles propriétaires de PME préfèrent ce genre de conseil informel puisqu'il leur permet de préserver leur contrôle sur l'entreprise tout en bénéficiant du volet conseil.

Gibson et coll., 2013 précisent pour leur part que comme l'actionnariat et la direction sont formés, habituellement, par le même groupe de personnes, les instances de gouvernance formelle ne sont donc pas nécessaires. En effet, ce chevauchement fait en sorte que ces entreprises sont capables d'atteindre des résultats de bonne gouvernance, et



ce sans les procédures et structures strictes de gouvernance d'entreprise. Malgré tout, certains chercheurs ont remarqué lors de leurs recherches qu'il existe une certaine pression pour que les entreprises familiales adoptent des structures de gouvernance d'entreprise classiques et formelles (Baumman, 2016, Gibson et coll., 2013).

## 5. CONCLUSION À LA REVUE DE LA LITTÉRATURE : LIMITES ET OPPORTUNITÉS

Tout d'abord, il est important de retenir qu'il existe différents genres d'entreprises familiales. En effet, il y a de jeunes entreprises familiales, celles qui sont en développement et celles qui sont à maturité (Gersick et coll., 1997). Il y a des grandes entreprises familiales tout comme des PME familiales. Il y a des entreprises familiales où le fondateur y travaille avec un ou plusieurs membres de sa famille ou celles qui ont été transmises à des générations subséquentes (Gersick et coll. 1997) et qui sont dirigées par une fratrie ou un consortium de cousin, voir un PDG non familial. Il ne fait pas de doute que le sous-système de la famille apporte à l'entreprise une complexité qui lui est particulière en ajoutant à cette dernière une dimension supplémentaire (Bartholomeusz et coll., 2006; Gersick et coll., 1997; Gibson et coll., 2013 Gnan et coll., 2015; Grenes et coll., 2011; Ponomareva et coll., 2016).

La littérature demeure, encore incertaine à savoir quel est le véritable impact de l'influence familiale sur la performance de l'entreprise puisqu'il existe plusieurs résultats et visions contradictoires. Alors que, l'école de pensée de la théorie de l'agent voit l'implication familiale comme étant une source de conflits à réduire au minimum ou du moins à garder sous contrôle (Bercker et coll., 1998), ; Lubatkin et coll., 2007; Schulze et coll., 2001 et 2007; Siebels et coll., 2012; d'autres écoles, soit les théories de l'intendant et celle de la dépendance par les ressources vont la voir comme une ressource potentielle qui peut être bénéfique pour l'entreprise (Adler et coll., 2002; Arrègle et coll., 2007; Gomez et coll., 2007; Habbershon et coll., 1999; Miller et coll., 2008). Interpellés par ces contradictions, certains auteurs ont tenté de concilier ces écoles de pensées, à première vue contradictoires (Le Breton-Miller et coll., 2009, 2011). Leur conclusion est que ce n'est pas simplement la nature familiale de l'entreprise qui déterminera si la famille a un impact positif ou négatif sur l'entreprise, mais bien différents facteurs qui auront un impact sur l'attitude de cette dernière envers l'entreprise, tel que l'engagement de la famille vis-à-vis

l'entreprise (Le Breton-Miller et coll., 2009, 2011) et ses motivations socio-émotionnelles (Miller et Le Breton-Miller, 2014).

Ainsi, la revue de littérature nous a permis de comprendre différentes sources de motivation derrière l'implication de la famille dans l'entreprise. On peut faire référence ici au patrimoine socio-émotionnelle de la famille qui pousse cette dernière à prendre des décisions qui pourraient sembler illogiques au point de vue économique (Gomez et coll., 2007). Ces motivations socio-économiques peuvent s'avérer positives pour l'entreprise familiale, si elles sont dans une perspective de long terme et dans l'intérêt de la longévité de l'entreprise familiale. D'un autre côté, elles peuvent s'avérer négatives, lorsqu'elles priorisent les intérêts, souvent à court terme, de la famille propriétaires au détriment des intérêts de différentes parties prenantes de l'entreprise (Miller et Le Breton-Miller, 2014). Plus les membres de la famille sont exposés à l'entreprise familiale, plus ces derniers seront des intendants vigilants de l'entreprise et ils agiront pour le bénéfice à long terme de l'entreprise (Le Breton-Miller et Miller., 2009). C'est pour cette raison qu'il arrive souvent que les générations subséquentes du fondateur vont être perçues comme des agents de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils sont au service de leurs intérêts personnels, ces derniers étant généralement moins exposés à l'entreprise que la génération fondatrice (Miller et Le Breton-Miller, 2014).

Comme l'impact que peut avoir l'implication de la famille dans la gouvernance de l'entreprise n'est pas clair dans la littérature, nous avons donc pu observer différentes opinions concernant la structure de gouvernance la plus optimale pour ces entreprises. D'un côté, les lunettes de la théorie de l'agent nous poussent à croire qu'un système de gouvernance d'entreprise axé sur le contrôle avec des instances formelles minimisant l'impact souvent émotionnel de la famille dans l'entreprise est la structure la plus efficace (Eckrich et coll., 213; Gersick et coll., 1997; Jaffe, 2005; Juday, 2014). Alors que de l'autre côté certains auteurs vont se ranger du côté des théories de l'intendant et de la dépendance aux ressources et favoriser l'établissement de mécanismes de gouvernance plus souples axés sur la confiance et prenant en considération la dynamique familiale. Ces auteurs vont critiquer l'établissement de mécanismes formels et classiques de gouvernance d'entreprise puisqu'une selon eux, exclure la famille de la gouvernance des entreprises pourrait avoir des effets néfastes sur l'unité familiale et celle de l'entreprise (Chrisman et coll., 2012;

Corbetta et coll., 2004; Knapp et coll., 2001; Ponomevera et coll., 2016; Siebels et coll., 2012; Suess, 2014) réduisant ainsi tous les avantages concurrentiels que la famille peut apporter à l'entreprise. Ces auteurs soutiennent ainsi que l'inclusion de la famille dans la gouvernance de l'entreprise peut apporter des ressources bénéfiques à l'entreprise (Anderson et coll., 2004; Coles et coll., 2008; Corbetta et coll., 2004; Gnan et coll., 2013; Suess, 2014).

Bien que la littérature n'a pas réussi à établir de façon convaincante la performance supérieure d'un système de gouvernance d'entreprise formelle avec un conseil d'administration externe dans un contexte de PME familiale, nous observons dans la littérature une certaine pression mise sur ces entreprises afin qu'elle adopte ce type de gouvernance (Baumman, 2016 : Gibson, 2013). Dans la réalité, certains chercheurs ont constaté que la gouvernance des entreprises familiales était souvent un compromis entre la gouvernance familiale et celle de l'entreprise (Anderson et coll., 2005). En fait, les familles en affaires auraient tendance à donner aux instances de gouvernance familiale des pouvoirs que la gouvernance d'entreprise attribuerait au conseil d'administration (Gnan et coll., 2013).

Les recherches réalisées dans un contexte de PME familiales sont, quant à elle, peu nombreuses et les conclusions sont souvent erronées puisque les hypothèses principales de ces recherches se basent sur des prémisses provenant de résultats et d'observations dans les grandes entreprises (Gibson et coll., 2013). Le peu de recherche basée sur la gouvernance des PME démontre que le système de gouvernance mis en place par ces familles en affaire va souvent être informel sans toutefois préciser l'impact d'un tel système (Gabrielsson et coll., 2007; Gibson et coll., 2013). Bien que ces recherches aient permis de confirmer l'existence de conseil d'administration, il semblerait que ce dernier a souvent un rôle passif et qu'il est en réalité peu utilisé par ces entreprises dans la prise de décision (Gabrielsson, 2007; Gnan et coll., 2013;).

Nous inspirant des recherches ayant démontré que la dynamique à l'intérieur des sous-systèmes de la famille et de l'entreprise a une influence sur la participation de la famille (Bammens, 2016; Miller et coll., 2007 et 2011) et que le système de gouvernance d'une entreprise doit prendre en considération ces particularités et être adapté à sa complexité

(Robitaille, 1995; Suess, 2014), nous nous interrogeons sur l'impact du système de gouvernance formelle et informelle dans un contexte de PME familiale. En effet, dans ce genre de contexte, la revue de la littérature nous permet de constater que les familles en affaires ont tendance à sous-évaluer l'importance de conseil d'administration, à cause de son manque de souplesse ou par peur de perdre le contrôle et elles ont tendance à se tourner vers des mécanismes moins formels (Gibson et coll., 2013; Gnan et coll., 2015; St-Pierre et Robitaille, 1995). Bien que l'impact de ce genre de pratiques sur l'entreprise et sur la famille demeure peu étudié aujourd'hui, certaines recherches ont par le passé démontré la propension à l'intendance des familles pour leur entreprise dans ce genre de contexte réduisant ainsi le besoin de contrôle et de surveillance de la part du conseil d'administration (Miller et coll., 2007 et 2011).

### 1. PROBLÉMATIQUE

---

La littérature sur la gouvernance fait pression sur les entreprises familiales afin qu'elles adoptent une structure de gouvernance d'entreprise caractérisée par une séparation rigide des pouvoirs qui met l'accent sur le contrôle et une indépendance du conseil d'administration (Ponomareva et coll., 2016). Plusieurs chercheurs soutiennent qu'une telle structure permettrait à ces entreprises d'assurer une gouvernance efficace tout en limitant les coûts d'agent (Argandona, 2014; Baumman, 2016; Ponomavera et coll., 2016). Or, peu de preuves empiriques existent, dans la littérature, pouvant soutenir de telles prétentions dans le contexte des entreprises familiales et encore moins dans un contexte de PME familiales. D'ailleurs, un courant de littérature prétend que pour être efficace, le système de gouvernance doit prendre en considération la complexité et la dynamique de l'entreprise dite familiale (Bammens, 2016; Suess, 2014).

On remarque, par ailleurs, dans la littérature qu'elle fait peu de distinction entre les grandes entreprises et les PME, donnant ainsi l'impression que les besoins sont les mêmes pour toutes ces entreprises sans égard à leurs ressources : « One size fit them all » (Coles et al., 2008; Corbetta et al., 2004). Le peu de recherches qui ont étudié la gouvernance des PME familiales a de leur côté remarqué que la forme de gouvernance hiérarchique, comme la gouvernance d'entreprise, n'était pas populaire auprès de ces entreprises, puisqu'elles optaient, le plus souvent, pour une gouvernance souple axée sur les relations et la confiance (Bammens 2016; Gnan et coll., 2015).

L'intérêt principal de ce travail de recherche est ainsi d'étudier l'impact qu'a une structure de gouvernance, qu'elle soit souple ou hiérarchique sur la PME familiale. En résumé, ce mémoire vise dans un premier temps à offrir une meilleure compréhension des préférences et des besoins qu'éprouvent les PME familiales en matière de gouvernance pour ensuite évaluer l'impact de ces choix, besoins et préférences sur leur famille ainsi que sur leur entreprise.

Une meilleure compréhension de l'impact que peuvent avoir les différents types de gouvernance sur la famille et leur entreprise aidera ces dernières à faire un choix plus éclairé en ce qui concerne la structure de gouvernance qui leur conviendrait le mieux, et ce, aux regards de leurs valeurs et objectifs.

### 1.1 QUESTION DE RECHERCHE

Ce projet de mémoire tentera de répondre à une question principale qui s'articule comme suit : dans un contexte de PME familiale, quels sont les impacts positifs et négatifs, perçus par les familles en affaires, que peut avoir une gouvernance formelle ou informelle sur l'entreprise et sur la famille?

Par cette question, nous tentons également de découvrir les différents effets constructifs ou délétères que peut avoir l'implication de la famille dans la gouvernance de l'entreprise sur les différents sous-systèmes qui la compose, soit la famille et l'entreprise.

Nous répondrons donc à cette question en deux étapes. Tout d'abord, la première étape consistera à observer les différents mécanismes de gouvernances utilisés par ces familles en affaires autant du côté de l'entreprise que de celui de la famille. Nous chercherons à comprendre l'impact de ceux-ci sur le processus de prise de décision à l'intérieur de l'entreprise et la façon dont la famille gère les enjeux de l'entreprise qui touche d'une manière ou d'une autre la famille. Nous chercherons à comprendre également les raisons pour lesquelles ces familles ont opté pour le type de gouvernance qu'elles ont adopté.

Ensuite, la deuxième étape consistera à faire ressortir les différents impacts que le type de gouvernance choisi a sur l'entreprise et sur la famille. Plus précisément, nous cherchons à voir à travers la perception des différents acteurs les effets positifs et les effets négatifs qu'entraîne, à leur avis, le type de gouvernance observé dans leur entreprise autant dans la sphère familiale que dans la sphère de l'entreprise. Ceci nous aidera à comprendre les préférences des familles en affaires sur les différents mécanismes et les avantages et désavantages que leur apportent ces préférences.

## 1.2 DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS

Bien que la revue de littérature a permis de faire la lumière sur certains concepts utiles qui aident à comprendre le fondement de ce mémoire, il est important de s'attarder davantage aux concepts clés qui permettront de répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous définirons les concepts de PME, d'entreprise familiale ainsi que les concepts, de formalité et d'informalité.

### 1.2.1 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Comme ce travail se concentre sur les petites et moyennes entreprises familiales, nous ne pouvons faire autrement que de définir la PME. Les PME sont définies par le nombre d'employés qu'elles ont à leur charge. Dans le cadre de ce mémoire, afin de qualifier une entreprise de PME, nous allons nous baser sur la définition donnée par Statistique Canada. Selon cet organisme gouvernemental, les PME sont des entreprises ayant entre 1 et 499 employés<sup>2</sup>.

Afin de répondre à la question de recherche, nous allons toutefois nous concentrer sur les entreprises ayant entre 15 et 499 employé. Nous avons fait ce choix, car nous croyons qu'il sera plus facile d'observer la dynamique des PME familiales dans un contexte plus complexe où il y a plusieurs personnes, membres de la famille ou non, impliquées dans les activités de l'entreprise.

### 1.2.2 ENTREPRISE FAMILIALE

Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons une définition pluri-critères. Plus précisément, nous considérerons comme familiales les entreprises dans lesquelles la famille est propriétaire et détient le contrôle de l'entreprise et la famille y est également présente activement. Ainsi, pour être retenue dans l'échantillon de ce travail de recherche, la famille propriétaire de l'entreprise devra être impliquée dans la gestion de cette dernière que ce soit au quotidien ou simplement en possédant une place influente au sein de conseil d'administration. Elles devront également

---

<sup>2</sup> <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>

avoir, ou avoir eu, au moins deux générations de la famille impliquée dans l'entreprise et plus d'un membre de la famille doit être impliqués dans cette dernière.

### 1.2.3 FORMELLE VS INFORMELLE

Bien que les concepts de formalité et d'informalité ne soient pas des concepts, inconnus pour la majorité des gens, nous pensons qu'il est utile de les définir afin de les mettre en contexte dans le cadre de ce mémoire de recherche. Le mot formel est défini dans le Petit Larousse 2003 comme étant un état « qui est formulé avec précision, qui n'est pas équivoque ». Alors que le mot informel est défini comme étant « qui n'obéit pas à des règles déterminées; qui n'a pas un caractère officiel ».

Pour ce mémoire lorsque nous faisons référence à un système de gouvernance formel, nous nous référons à des mécanismes de gouvernance qui ont été officiellement adoptés par les familles en affaires que ce soit du côté de l'entreprise ou de la famille et pour lesquelles des procédures sont clairement établies de manière à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguës pour les différents acteurs impliqués. On parle donc des familles en affaires qui rentrent ou qui sont rentrées dans la deuxième phase du développement du système de gouvernance, soit la phase de la planification pour reprendre la classification d'August (2005) présenté plus haut.

À l'opposé, lorsque nous faisons référence à un système de gouvernance informel, nous nous référons aux familles en affaires qui n'ont aucun mécanisme de gouvernance officiel et qui gère les problèmes au jour le jour. Ces familles en affaires en sont donc encore dans la phase du chaos selon la typologie d'August (2005).



Dans ce chapitre, nous expliquerons brièvement la méthode de recherche choisie pour répondre à notre question de recherche qui vise à apprendre davantage sur les besoins et les préférences des PME familiales en matière de gouvernance (tant familiale que celle de l'entreprise), leur choix de structures et de mécanismes et ultimement l'impact de ces derniers. Nous expliquerons donc la démarche adoptée et les raisons pour lesquelles nous avons opté pour une telle méthodologie de recherche. Finalement, nous expliquerons comment a été effectuée la cueillette de données auprès des entreprises participantes.

### 1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce travail de recherche est une étude exploratoire qui a pour but d'apporter une meilleure compréhension des choix effectués par les familles en affaires au sein d'une PME en ce qui regarde leur gouvernance familiale et d'entreprise. Nous cherchons à clarifier les motifs qui justifient leurs choix de gouvernance tant du côté de la famille que de celui de l'entreprise et la satisfaction des familles en affaires ainsi que l'impact sur leur entreprise de leur choix de gouvernance puisque jusqu'à présent peu d'études ont été entreprises sur les PME familiales et leur mode de gouvernance.

La méthodologie sur laquelle nous avons basé cette recherche est de nature qualitative. Nous pouvons justifier ce choix pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut être difficile de capturer l'essence et le fonctionnement de mécanismes de gouvernance lorsque ces derniers ne sont pas formels, ce qui est souvent le cas dans un contexte de PME. En effet, il peut être difficile pour les familles en affaires de décrire des procédures lorsque ces dernières ne sont pas précises, écrites ou très claires. De plus, une bonne partie du mémoire vise à connaître et comprendre la perspective des différents acteurs (membres de la famille et actionnaires) vis-à-vis la qualité, les avantages et les désavantages des mécanismes de gouvernance établis dans leur entreprise. L'approche qualitative s'avère donc pertinente puisqu'elle permet de mieux saisir la complexité et la mouvance du phénomène humain (Huberman et coll., 1991). En effet, une approche approfondie avec le sujet en donnant un accès direct à l'expérience des participants et nous aidera à nous faire une meilleure idée des raisons derrière leurs choix. Bref, cette méthodologie nous permettra de récolter des

informations riches et nuancées qui nous aideront à mieux comprendre le phénomène que nous voulons observer.

## 2. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Étant donné la nature de la recherche et du temps limité alloué pour réaliser ce mémoire, il serait impossible d'étudier la totalité de la population, soit l'ensemble des PME familiales dans le contexte canadien. De plus, étant donné qu'il peut être difficile de trouver des PME familiales prêtes à partager leurs expériences et que nous avons un temps limité pour réaliser ce projet, nous avons choisi d'utiliser un échantillon de commodité. Ainsi, notre échantillon sera composé d'un petit nombre d'entreprises qui seront sélectionnées en raison de leur proximité avec la chercheuse principale. L'objectif sera donc d'étudier de façon significative ce petit groupe déterminé.

Nous avons décidé de nous concentrer dans l'industrie de la vente et de l'entretien de véhicules récréatifs en raison de la proximité des relations que nous entretenons avec plusieurs acteurs œuvrant dans ce domaine. Cet échantillon de commodité favorisera, selon nous, les échanges et permettra aux participants interviewés de se sentir plus à l'aise de partager leurs expériences et leurs perceptions.

Nous souhaitons, au début, sélectionner des entreprises familiales dans lesquelles travaillaient ensemble plusieurs membres familiaux de différentes générations. L'objectif était d'étudier l'impact de la gouvernance de ces entreprises à travers la perception de ces différents membres et ainsi faire une triangulation. Ceci nous aurait donné une idée plus juste de la dynamique de ces entreprises. Malheureusement, due à la disponibilité des membres des familles participantes et à l'inconfort de certains de participer à notre projet, nous avons dû changer notre stratégie. Nous avons plutôt décidé d'aborder les participants de façon individuelle et non pas d'aborder la famille dans son ensemble. Ainsi, seulement les membres de la famille qui étaient à l'aise de nous rencontrer ont participé aux entrevues.

Pour la sélection des participants, nous avons utilisé notre réseau de contacts. La première approche s'est faite principalement par téléphone (quelques participants ont été approchés en personne). Pour notre sélection de participants, nous avons sélectionné les participants faisant partie de l'association des commerçants de véhicules récréatifs du Québec. Seulement les participants connaissant depuis longtemps la chercheuse principale

et/ou sa famille ont porté un intérêt à participer à ce travail de recherche. Lors du premier contact (téléphonique ou en personne), nous avons expliqué le but de ce travail de recherche et nous avons, ainsi, pris rendez-vous avec les individus qui ont accepté d'y participer. Nous avons retenu seulement les membres familiaux impliqués dans la gestion de l'entreprise ou qui étaient impliqués dans un plan de succession. Il était important pour nous de sélectionner des participants qui travaillaient dans une entreprise et où il y a deux générations de la famille dans le management. Selon nous, la participation de plusieurs générations devait nous permettre de mieux comprendre l'impact de la sphère familiale dans l'entreprise et sur les modes de gouvernance retenus.

Comme précisé plus haut dans nos définitions, le nombre d'employés dans l'entreprise fut également un critère pour faire la sélection des entreprises participantes. Comme ce travail vise à étudier la gouvernance dans les PME, nous avons sélectionné seulement des entreprises ayant moins de 500 employés et plus de 15 employés.

### **3. DÉMARCHE POUR RÉCOLTER LES DONNÉES**

Pour amasser les informations désirées, nous avons conduit des entrevues semi-structurées. Ces entrevues nous ont permis de récolter des données riches et nuancées qui nous ont amenés à faire des liens entre différentes variables observées. Durant ces entretiens, l'interlocuteur avait la possibilité d'exprimer ses opinions personnelles. Étant donné qu'une grande partie des éléments recherchés font appel à l'expérience du participant et dépendent des perceptions des membres de la famille, nous croyons qu'une telle approche a été adaptée à la situation et a donné une meilleure compréhension des aspects positifs et négatifs que perçoivent les membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale face la gouvernance de leur entreprise et de leur famille.

Avant de rencontrer les participants, nous avons bâti un questionnaire d'entrevue (ANNEXE 1) dans le but de guider les différentes entrevues et d'aller chercher le plus d'informations possible sur la façon dont se vit la gouvernance, et sur comment sont prises les décisions stratégiques autant du côté de la famille que de celui de l'entreprise. Le questionnaire est bâti en quatre parties. La première partie vise à connaître l'historique de l'entreprise et le cheminement des différents participants. Le but était d'apprendre sur leurs

expériences passées dans le but de mieux comprendre la situation et les opinions du participant. La deuxième et la troisième partie se concentraient sur l'entreprise. Dans la deuxième partie, l'objectif était d'apprendre les différents mécanismes de gouvernance existants dans l'entreprise. Plus précisément, nous cherchions à connaître le processus de prise de décision instauré à l'intérieur de l'entreprise et les différentes perceptions des participants vis-à-vis de ce dernier. La troisième partie se concentrait davantage sur l'industrie. Sachant que plusieurs associations et consultants œuvrent dans ce domaine, nous cherchions à connaître l'impact de ces derniers dans la gouvernance de l'entreprise. Finalement, la quatrième et dernière partie se concentrait sur la famille et les mécanismes de gouvernance familiale mis en œuvre.

Comme l'objectif était également de comprendre la façon dont la famille gérait les enjeux de l'entreprise ayant un impact sur ces membres, les questions étaient orientées de manière à ce que le participant parle de ses perceptions personnelles vis-à-vis de la gouvernance familiale et de celle de l'entreprise incluant les pratiques, les mécanismes existants et leurs impacts sur la famille, l'entreprise et le participant. Ainsi, chaque bloc de questions comportait une ou plusieurs questions visant à comprendre l'avis du participant sur les méthodes de gouvernance utilisées, leurs impacts et la façon dont, selon lui (ou elle), leurs processus pouvaient être améliorés.

### **3.1. ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE**

Après avoir bâti notre questionnaire, nous étions enfin prêtes à commencer nos entretiens. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'objectif initial était de passer des entretiens avec tous les membres de la famille qui étaient majeurs et qui avaient une implication dans l'entreprise ainsi que tous les actionnaires de ces mêmes entreprises ne faisant pas partie de la famille. Or, comme expliquée plus haut, cette stratégie nous a été impossible à réaliser. Nous avons donc fait des entretiens uniquement avec les individus qui ont accepté de nous rencontrer et non pas l'ensemble de la famille et des actionnaires. Il est important de souligner, toutefois, que certains de nos participants sont bel et bien des membres d'une même famille travaillant dans l'entreprise familiale. Ainsi, bien que chaque section du questionnaire ait été abordée avec chacun des participants, certaines sections, telles que l'histoire de l'entreprise, ont été survolées plus rapidement lorsque plusieurs participants venaient de la même entreprise. Il faut également préciser que la chercheuse

principale connaissait bien la situation familiale de la majorité des répondants à cause de ses relations personnelles avec la grande majorité d'entre eux.

Avant le début de chaque entrevue, nous avons pris quelques minutes pour réexpliquer l'essence du travail de recherche aux participants et répondre à leurs questions. Nous avons également expliqué aux différents participants la confidentialité entourant les informations qu'ils partageraient avec nous dans ce mémoire. Ainsi, bien que nous ayons analysé les données récoltées, l'identité des participants ainsi que toutes informations permettant de les identifier ne seront pas divulguées. Ce niveau de confidentialité nous semblait important pour permettre aux participants de se sentir à l'aise de partager leurs opinions, impressions et parfois mêmes sentiments face aux thèmes abordés. Chaque entrevue s'est faite sur une base volontaire et le participant était libre de ne pas répondre à une question si cette dernière le rendait mal à l'aise ou, également, d'arrêter l'entrevue à tout moment.

Les entrevues se sont majoritairement passées sous forme semi-structurée et le questionnaire élaboré pour ce travail de recherche a servi de guide pour orienter cette conversation. Malgré la connaissance personnelle de certains participants et de leur situation familiale par la chercheuse principale, celle-ci est restée le plus neutre possible (par exemple, en n'émettant aucun commentaire, aucun jugement et en intervenant le moins possible après l'énoncé d'une question) dans le but d'aller chercher la « véritable » opinion personnelle du participant sans interférence de sa part. Elle a également tenté de couvrir l'intégralité des points du guide d'entrevue. Ainsi, chacun des thèmes a été abordé avec chacun des participants bien que certaines questions aient été posées différemment. De plus, dépendamment de l'expérience et de l'intérêt du participant, les sections sur lesquelles nous avons mis de l'accent durant l'entrevue n'ont pas été les mêmes d'un participant à l'autre. En effet, lorsque le participant montrait un intérêt évident pour un des thèmes abordés, nous orientions l'entrevue de manière à poser des questions supplémentaires sur le thème en question. À l'opposé, lorsque nous dénotions un inconfort chez un des participants vis-à-vis d'un sujet, nous n'insistons pas sur ce thème. L'objectif principal de l'entrevue était de mettre le participant à l'aise de partager ses « vraies » perceptions et expériences personnelles.

En totalité, neuf (9) entrevues dans cinq (5) PME familiales différentes ont été réalisées dans le cadre de ce mémoire. En moyenne, les entrevues ont duré une heure par participant et se sont échelonnées sur deux mois en septembre et octobre 2017. Chacune des entrevues a été enregistrée pour faciliter la retranscription et l'analyse des données. Ces enregistrements seront détruits à la suite du dépôt de ce projet de recherche et de son acceptation par le comité d'évaluation de ce mémoire. À la fin de certaines entrevues, nous avons discuté des écrits et des recherches existantes sur gouvernance d'entreprise ou sur la gouvernance familiale avec les participants qui démontraient un intérêt sur ces sujets. Nous leur avons conseillé des lectures qui s'appliquaient à leur situation. La plupart des entrevues se sont passées en personne pour faciliter la connexion entre la chercheuse et l'interviewé. Deux des neuf entrevues se sont toutefois passées par téléphone. Ces entrevues ont été plus complexes, car il était difficile d'établir un contact aussi bon avec ces participants, et ce malgré le fait que les deux participants connaissaient bien l'intervieweuse.

Il faut préciser que la famille de la chercheuse principale œuvre dans la vente et la réparation de véhicules récréatifs. En d'autres mots, les entreprises des participants sont des compétiteurs potentiels de l'entreprise dans laquelle elle et sa famille travaillent. Ce fait était bel et bien connu de tous les participants et nous pensons que, pour cette raison, la connexion était, par moment, plus difficile à établir avec certains participants. Ce qui a été un avantage avec la plupart des participants, soit un échantillon de commodité, s'est révélé problématique dans certains cas ou moments.

### 3.2. CONSIDÉRATION ÉTHIQUE

Il est important de spécifier que la chercheuse principale a pris les dispositions nécessaires pour respecter les règles éthiques de son établissement d'enseignement. En effet, avant de commencer les entrevues, nous avons demandé et obtenu l'approbation du comité d'éthique en recherche (CER) des HEC Montréal. Les entrevues ont commencé après avoir reçu le certificat d'approbation de ce dernier. Par ailleurs, un formulaire de confidentialité a été transmis, expliqué et signé par chacun des participants qui ont été rencontrés en personne. Lorsque l'entrevue a été réalisée au téléphone, le formulaire de confidentialité a été expliqué et lu au participant et ce dernier a donné son approbation verbalement.

Pour assurer la confidentialité des informations fournies par les participants, la chercheuse principale a attribué un numéro à chacun des participants. Ce numéro a servi aux chercheurs sur ce projet afin de structurer l'analyse des données en limitant l'utilisation du nom des participants ou de leur entreprise. En effet, étant donné la sensibilité des informations, ce niveau de confidentialité nous a semblé le plus approprié pour protéger les participants et éviter d'éventuels conflits. Il est également important de préciser à nouveau que la chercheuse principale a énoncé clairement à chaque participant son lien avec l'entreprise compétitrice à la leur. Ainsi, tous les participants ont été mis au courant avant de commencer l'entrevue de cet éventuel conflit d'intérêts.

### **3.3. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON**

Des neuf (9) participants avec qui nous avons eu une entrevue, seulement sept (7) ont été retenus pour ce travail de recherche. En effet, bien que les neuf participants travaillent tous dans une entreprise œuvrant dans la vente et l'entretien de véhicules récréatifs (V.R.) appartenant à leur famille, seulement huit (8) d'entre eux travaillent présentement avec des membres de leur famille dans l'entreprise. En effet, le neuvième participant ne travaille pas avec des membres de sa famille, bien qu'il ait travaillé avec son frère par le passé, car aujourd'hui il est le seul membre de sa famille à posséder des actions de l'entreprise. De ce fait, nous avons dû écarter son témoignage, puisque l'entreprise ne se qualifiait pas comme une entreprise familiale selon la définition choisie pour ce projet de recherche, car il n'y a qu'une personne de la famille propriétaire impliquée dans l'entreprise. Quant au 8<sup>e</sup> participant, il a demandé à se retirer de cette recherche pour des raisons personnelles. Malgré tout, comme ces entrevues ont été dans les premières réalisées dans le cadre de ce mémoire, elles nous ont été utiles pour revoir le guide d'entrevue dans la façon dont nous abordions les différents concepts afin de les simplifier pour les participants suivants.

Nous avons cessé de faire des entrevues après à la 9<sup>e</sup>, car les informations données d'un candidat à l'autre étaient similaires et parfois redondantes. De plus, il nous était difficile de trouver d'autres participants montrant un intérêt à participer à notre projet de recherche. Nous estimons que cette réticence peut avoir été causée par deux facteurs, soit les liens entre la chercheuse principale et l'industrie, soit l'horaire chargé des gens de l'industrie à cette période de l'année, car il y avait beaucoup de congrès à l'extérieur du pays à ce moment-là.

## **4. DÉMARCHE D'ANALYSE DES DONNÉES**

### **4.1. RETRANSCRIPTION DES ENTREVUES**

Avant de passer à l'étape de l'analyse des données, nous avons retranscrit les entrevues sous forme de verbatim. Nous avons retranscrit les entrevues le plus fidèlement possible en utilisant les mots exacts qui ont été utilisés par les participants. Cette étape est importante dans l'analyse des données puisqu'elle nous permet de nous assurer d'avoir toutes les informations données par les participants et de ne pas écarter trop vite certaines d'entre elles qui a priori auraient été jugées inintéressantes par les chercheurs (Campenhoudt *et coll.*, 2011). L'analyse des résultats s'est faite à partir de ces retranscriptions. Nous comptons au total, 70 pages de données retranscrites à partir de ces sept (7) entrevues d'une heure chacune.

### **4.2. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES CHOISIE**

Plusieurs méthodes sont mises à la disposition du chercheur afin d'analyser le contenu d'une recherche qualitative. Il revient donc au chercheur de sélectionner celle qui convient le mieux à sa problématique de recherche (Weber, 1990). Nous nous sommes donc inspirées de plusieurs méthodes d'analyse de données (Campenhoudt *et coll.*, 2011; Lecompte, 2000;) afin de structurer notre méthode d'analyse.

Les méthodes d'analyse de contenu sont généralement regroupées en deux catégories, soit les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives (Campenhoudt *et coll.*, 2011). Alors que les méthodes quantitatives sont utilisées lors de l'analyse d'un grand nombre d'informations, les méthodes qualitatives quant à elles, sont à privilégier lorsque nous analysons un petit nombre d'informations complexes et détaillées (Campenhoudt *et coll.*, 2011). Dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative est la méthode la plus appropriée afin de structurer notre analyse, puisque nous cherchons à étudier les différentes perceptions des participants. Plus précisément, notre analyse fut structurale. « Partant de l'idée que la fréquence à laquelle revient un mot ou un thème n'est pas, en soi, un indicateur suffisant pour décrypter les significations d'un texte » (Campenhoudt, *et coll.*, 2011, p. 208). Nous avons donc utilisé une méthode d'analyse structurale afin de faire ressortir les diverses associations entre les thèmes abordés dans nos entrevues (Campenhoudt, *et coll.*, 2011).



Avant tout, il nous a fallu commencer par mettre en place une structure dans nos données (Campenhoudt et coll., 2011). Plusieurs logiciels existent afin de faciliter la mise en place de cette structure. Ces logiciels sont des outils d'autant plus intéressants, car ils permettent aux chercheurs de faire plusieurs manipulations de leurs données : « à commencer par les simples traitements de textes grâce auxquels on peut rechercher des mots et les souligner, déplacer des passages pour les mettre en parallèle avec d'autres, etc. » (Campenhoudt et coll., 2011, p. 199). Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé le programme d'analyse de données nommé Nvivo. Ainsi, à partir de ce programme, nous avons débuté l'organisation de nos données.

#### **4.3. LA CODIFICATION DES DONNÉES RÉCOLTÉES**

Il faut se rappeler que notre guide d'entrevue comportait 4 sections distinctes soit : (1) le participant et l'historique de l'entreprise; (2) la gouvernance de l'entreprise; (3) l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise; et (4) la gouvernance de la famille. De ce fait, pour les fins de l'analyse de données, nous avons décidé d'organiser nos données avec des sections qui se rapprochent sensiblement des sections abordées, soit : (1) les données relatives au participant et à son parcours; (2) les données provenant des questions relatives aux enjeux de gouvernance de l'entreprise; et (3) les données provenant des questions relatives aux enjeux de gouvernance de la famille. Par la suite, nous avons organisé les sections principales en sous-thèmes. En effet, chaque section des entretiens contenait des questions sur deux différents niveaux. Premièrement, il y avait des questions qui visaient à connaître la structure de la gouvernance tant du côté de la famille que de celui de l'entreprise alors que dans un deuxième temps, nous cherchions à en apprendre plus sur les perceptions des différents participants relativement à l'impact de leur gouvernance sur l'entreprise et la famille et aux différentes façons de l'améliorer.

L'objectif d'organiser nos données ainsi était de faciliter la mise en relation entre elles. Le tableau (Tableau 3) suivant montre la structure que nous avons utilisée pour organiser nos données qualitatives :

TABLEAU 2 : ORGANISATION DES DONNÉES QUALITATIVES (PREMIÈRE ÉTAPE)

Données relatives au participant et à son parcours	Âge
	Rôle
	Liens avec le propriétaire et/ou fondateur
Questions relatives à la gouvernance	Structure de la gouvernance
	Perceptions du participant
Questions relatives à la famille	Structure de gouvernance
	Perceptions du participant

À partir de ces sous-sections, nous avons commencé la codification des différentes entrevues. Nous avons procédé de deux manières différentes pour réaliser la codification des différents sous-thèmes. Tout d’abord, en ce qui concerne les thèmes relatifs à la gouvernance, nous avons classifié les différents éléments utilisés par les participants pour décrire leur système de gouvernance. À cette étape-ci, le programme Nvivo nous a été principalement utile pour faire de l’ordre dans nos données. Nous avons donc classifié ces éléments à partir des concepts qui ont été révélés dans notre revue de littérature. Le tableau 4 présente le schéma que nous avons utilisé pour classifier nos données afin de mieux écrire et analyser les différents types de gouvernance du côté de l’entreprise et celui de la famille.

TABLEAU 3 : CODIFICATION DES DONNÉES RELATIVES À LA GOUVERNANCE

Gouvernance de l'entreprise	conseil d'administration	composé de membres internes
		composé de membres externes
	comité aviseur	composition
		fonctionnement
comité de dirigeants	composition	
	fonctionnement	
instances informelles	rôles joués par ces instances	
	processus établis	
Gouvernance de la famille	réunion familiale	participants
		processus établis
		sujets abordés
	conseil de famille	participants
processus établis		
sujets abordés		
constitution familiale		
aucune instance		

Ensuite, en ce qui concerne les perceptions des participants, rappelons que nous cherchions dans cette section à avoir leurs opinions sur leurs différentes structures de gouvernance. Nous cherchions qu'elles étaient selon eux, les avantages et les désavantages d'utiliser les systèmes de gouvernance comme les leurs. Nous voulions également recueillir leurs idées d'améliorations à apporter quant à leurs structures de gouvernance autant du côté de la famille que de celui de l'entreprise. Cependant, nous nous sommes vite rendu compte qu'il était difficile pour les participants de faire une séparation entre la gouvernance familiale et la gouvernance de l'entreprise. En effet, comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre suivant, le rôle de l'entité familiale et le rôle de l'entité de l'entreprise étaient confondus par plusieurs participants. De ce fait, il était plus simple dans le cadre de ce travail, d'aborder la perception des participants au regard de leur système de gouvernance globalement sans distinguer les deux niveaux de gouvernance (entreprise vs famille). Cependant, la distinction entre l'impact de la gouvernance sur la famille vs l'impact sur l'entreprise fut quant à elle conservé pour l'analyse des données, car les participants nous ont parlé des impacts à ces deux niveaux.

Pour analyser les témoignages des participants et faire ressortir la perception des participants à l'égard des pratiques vécues de gouvernance familiale ou d'entreprise, nous avons utilisé une méthode par induction. C'est-à-dire que nous avons lu attentivement les différentes entrevues et porté une attention particulière aux perceptions des participants, c'est-à-dire aux moments où ces derniers apportaient une opinion personnelle sur leur façon de faire quant à leur gouvernance. Ensuite, nous avons fait ressortir les différents concepts qui ont été abordés par les participants. Nous étions donc en mesure de voir si certains concepts revenaient d'un participant à l'autre (Lecompte, 2000) et ainsi tenter d'expliquer les similitudes et les différences que nous avons pu observer.

## **5. LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE CHOISIE**

Tout d'abord, le choix de l'échantillon c'est-à-dire un échantillon de commodité n'est pas nécessairement pas un portrait représentatif de la population. De plus, bien que la méthode qualitative soit une méthode préconisée dans les sciences sociales pour des recherches permettant surtout d'analyser des phénomènes complexes en prenant compte la subjectivité des participants (Huberman et coll., 1991), elle peut toutefois entraîner certaines difficultés qui peuvent avoir un impact sur la validité des résultats (Lecompte, 2000). Tout d'abord, il y a des risques de biais dans la récolte de données. En effet, il peut arriver lors de la collecte de données que le chercheur exerce une certaine sélection dans les informations qu'il récolte (Lecompte, 2000). Cette sélection est souvent basée sur les intérêts du chercheur et ce qu'il perçoit comme étant logique à ses yeux (Lecompte, 2000). Il a été important lors de la collecte de données et d'analyse de ces dernières pour la chercheuse principale de prendre connaissance des facteurs pouvant l'amener à faire une sélection. Faisant partie d'une entreprise familiale vivant des enjeux comparables aux participants passés en entrevues, cette partie nous a demandé un effort d'ouverture d'esprit pour ne pas adopter certaines idées préconçues et ainsi passées à côté d'informations importantes qui à première vue pourraient lui avoir semblé non pertinentes (Lecompte, 2000).

Également, la réalisation des entrevues peut représenter une certaine difficulté pour un chercheur inexpérimenté. En effet, lors de la relecture de nos entrevues, nous nous sommes rendu compte qu'à certains moments, nous restions en surface avec nos questions alors

qu'il aurait pu être intéressant pour les besoins de ce travail de recherche de creuser plus davantage sur certains éléments pour faire suite à la réponse qui a été fournie par le participant. Nous pouvons attribuer ces manques à notre inexpérience dans la réalisation d'entrevues. En effet, lorsque nous ressentions un malaise de la part du participant à répondre à une question, nous enchaînions aussitôt au lieu d'attendre voire d'essayer de trouver la source de ce malaise.

Enfin, comme la chercheuse principale travaille dans l'entreprise de sa famille qui œuvre dans le même domaine que les participants, soit la vente et l'entretien de véhicules récréatifs (ce qui a encore une fois été révélé à chacun des participants avant que ces derniers acceptent de participer à ce projet de recherche), il est possible que les participants aient eu une certaine retenue face à certaines questions, si la réponse à ces questions pouvait révéler une partie de leur stratégie. À ces limites s'ajoute aussi la possibilité que les réponses des participants puissent avoir été influencées par notre lien avec l'industrie ou avoir romancé leur témoignage de peur de mal paraître à nos yeux.

Ce chapitre servira à présenter les résultats des entretiens avec les différents participants et à en faire l'analyse. Tout d'abord, nous ferons une brève description du contexte soit l'industrie de la vente et de l'entretien de véhicules récréatifs afin de mieux comprendre les résultats de notre recherche. Ensuite, nous présenterons les participants et les entreprises avec qui nous avons pu nous entretenir. Nous verrons ces entreprises en deux temps: d'abord, il y aura une brève mise en contexte de l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous présenterons la gouvernance de ces entreprises du côté de l'entreprise et ensuite du côté de la famille. Comme nous l'avons mentionné plus haut, certains des participants travaillant dans la même entreprise, et c'est pour cette raison que nous rassemblerons les informations reçues dans les différentes entrevues provenant de la même famille en affaires pour ne faire qu'une description de leur entreprise tout en soulignant certains éléments lorsque leurs témoignages diffèrent. Ainsi, nous présenterons 7 participants et 5 entreprises.

Nous terminerons ce chapitre en présentant l'impact qu'à une gouvernance informelle sur la famille ainsi que sur l'entreprise à partir des différentes perceptions qui ont été partagées par les participants. Pour finalement conclure le chapitre avec les pistes d'améliorations proposées par ces derniers.

### **1. BRÈVE PRÉSENTATION DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE ET DE L'ENTRETIEN DE VÉHICULES RÉCRÉATIFS**

Le musée du véhicule récréatif et des autos-caravanes situé à Elkhart en Indiana identifie l'année 1910, comme étant le début de l'industrie du V.R tel que nous la connaissons aujourd'hui<sup>3</sup>. Peu d'articles ont été écrits spécifiquement sur cette industrie. Le peu d'informations que nous avons récoltées a été sur des blogues et des magazines professionnels. Ces derniers nous informent que l'année 2017 a été la huitième année consécutive marquant une augmentation dans les ventes de véhicules récréatifs selon l'association de l'industrie du véhicule récréatif (RVIA)<sup>4</sup>. On prévoit que cette

---

<sup>3</sup> <https://gorving.com/discover-rving/rv-history>

<sup>4</sup> <https://www.rvia.org/business-indicators>

augmentation continuera pendant quelques années<sup>5</sup> dues à l'arrivée à la retraite de la génération des Baby-Boomers qui sont les plus grands consommateurs de véhicules récréatifs,<sup>6</sup> et grâce également à l'intérêt grandissant des milléniaux pour ce type de produit.

Depuis quelques années, nous voyons en Amérique du Nord et également à l'échelle mondiale une consolidation chez les manufacturiers de véhicules récréatifs. L'achat, en 2016, de Jayco inc. par Thor Industries a été un évènement marquant de cette consolidation<sup>7</sup> laissant ainsi seulement trois grands joueurs nord-américains dans l'industrie de la manufacture de ces produits, soit Thor industries, Winniebago Industries et Forest River<sup>8</sup>. Plus récemment, en septembre dernier, un pas de plus dans cette consolidation massive s'est produit. En effet, Thor Industries a racheté le groupe familial allemand Hymer consolidant ainsi davantage sa position de leader mondial des manufacturiers de VR<sup>9</sup>.

Du côté des distributeurs, plus spécifiquement, des commerçants de véhicules récréatifs du Québec, nous n'avons pas été en mesure de trouver de statistiques les concernant. Par contre, en raison de nos connaissances personnelles et notre propre entreprise familiale étant membre de l'Association des Commerçants de Véhicules Récréatifs du Québec (L'A.C.V.R.Q.), nous pouvons affirmer que la grande majorité des commerçants de véhicules récréatifs au Québec sont des entreprises familiales souvent détenues, par un propriétaire dirigeant ou un couple, comme c'est le cas des entreprises que nous avons rencontrées pour ce mémoire. Nous voyons également, une certaine consolidation chez les commerçants qui commencent à acquérir ou à ouvrir plus d'une succursale sur différent territoire du Québec.

---

<sup>5</sup> <https://rv-pro.com/news/curtin-sees-continued-rv-growth-2019>

<sup>6</sup> Idem, note 4

<sup>7</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/thor-announces-acquisition-of-jayco-for-576-million-300293191.html>

<sup>8</sup> <https://www.freedoniafocusreports.com/Content/Blog/2017/11/21/Three-Companies-to-Watch-in-the-RV-Industry>

<sup>9</sup> <https://ir.thorindustries.com/press-release-and-events-calendar/press-releases/press-release-details/2018/Thor-Industries-and-Erwin-Hymer-Group-to-Create-the-Largest-Global-Recreational-Vehicle-Manufacturer/default.aspx>

Finalement, une analyse des statistiques retrouvées sur Statistical Survey, une entreprise qui tient à jour des statistiques de vente sur différents marchés, nous apprend que 80 % des ventes de véhicules récréatifs au Québec se font entre le mois de mai et le mois de septembre.

## 2. PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

Le tableau 2 que vous retrouverez à la fin de cette section présente une brève description des sept (7) participants dont nous avons pu retenir le témoignage. Pour présenter les différents participants, nous avons utilisé des variables démographiques, telles que l'âge et le sexe des répondants, le nombre d'années travaillées dans l'entreprise et leur poste dans cette dernière. Nous avons également fait un bref historique de leur lien avec l'entreprise et avec l'aide du modèle des trois cercles et le modèle de développement de l'entreprise familiale vu aux pages 6 et 8 de la revue de la littérature, nous avons positionné les participants par rapport à leur entreprise. C'est-à-dire que nous avons spécifié leur position dans les trois cercles de l'entreprise familiale et nous avons également spécifié leurs positions dans les différents stades de développement de l'axe familial de l'entreprise. Grâce au modèle des trois cercles et au modèle de développement de l'entreprise familiale (Gersick et coll., 1997), nous pouvons établir le lien des participants avec l'entreprise, leur relation avec le fondateur ainsi que leur sage de développement dans l'entreprise. Ces modèles nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension de la situation dans laquelle chacun d'entre eux évolue. Pour finir, la génération dans laquelle se situe le participant est également utilisée dans la description de ce dernier. En effet, nous avons pensé utile d'ajouter cette information dans nos variables sociodémographiques pour, avoir une meilleure idée du groupe d'âge auquel appartient le participant tout en gardant son anonymat. Cette classification nous a permis également de mieux comprendre certaines tensions entre les acteurs, puisqu'il semblait y avoir, à travers les entrevues, une incompréhension entre les générations et ce qu'étaient leurs relations dans le travail, ce qui semble créer une inquiétude lorsque nous abordions le thème de travailler ensemble. Ainsi dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la classification des générations de Statistique Canada<sup>10</sup>. Ainsi, les Baby-Boomers sont les personnes nées entre 1945 et 1965. La

---

<sup>10</sup> [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-eng.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-eng.cfm)



génération des X aussi appelée les Baby Busters est composée des gens nés entre 1966 et 1971. Finalement, pour la génération des Y, ce sont les gens qui sont nés entre 1972 et 1992.

### **2.1. PARTICIPANT NUMÉRO 1**

Le participant numéro 1 fait partie de la génération X et au moment de l'entrevue, il avait 50 ans. Il travaille dans l'entreprise familiale où il est le PDG depuis 25 ans et il fait partie de la deuxième génération de la famille dans la gestion de cette entreprise. En effet, l'entreprise a été fondée par son père en 1963. Aujourd'hui, l'actionnariat de l'entreprise est détenu par un seul actionnaire, mais par le passé, elle a été détenue par une fratrie après la vente de l'entreprise par le fondateur à ses enfants. Le propriétaire actuel soit notre participant, à racheter ses frères pour devenir le seul actionnaire.

Dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997), ce participant se situe à la position 7. C'est-à-dire qu'il se positionne dans les trois dimensions qui forment ce modèle (actionnaire, dirigeant et membre de la famille). En ce qui concerne le futur du participant dans l'entreprise, nous pouvons constater que ce dernier n'est pas prêt à se retirer de celle-ci. Bien qu'il mentionne vouloir se retirer tranquillement en donnant plus de responsabilités à sa relève et commencer à prendre du temps pour lui, il mentionne également plusieurs projets stratégiques dans lesquels il aimerait participer activement. Pour ce qui est de sa relève, il parle de l'implication grandissante de ces deux enfants dans l'entreprise, plus particulièrement de son fils qui y travaille depuis plusieurs années et qui aurait selon lui bien trouvé sa place dans l'entreprise. Du côté de sa fille, elle est nouvellement impliquée dans l'entreprise et il ne sent pas présentement qu'elle est « all in » pour reprendre les termes qu'il a utilisés. Bien qu'il veuille donner à ses enfants plus de place en se retirant graduellement, il désire encore garder un contrôle sur les activités de l'entreprise croyant qu'ils ont encore besoin de coaching. C'est pour cette raison que dans le modèle des stades de vie de l'entreprise familiale, sa position sur l'axe de la famille, il se trouverait entre le stade d'apprendre à travailler ensemble, c'est-à-dire lui et ses deux enfants et celui de passer le témoin.

### **2.2. PARTICIPANTE NUMÉRO 2**

La participante numéro 2 fait partie de la génération des Y et au moment de l'entrevue, elle avait 27 ans. Bien qu'elle travaille dans l'entreprise à temps partiel depuis qu'elle est toute petite, elle n'y est à temps plein que depuis 6 ans et elle y occupe le poste de directrice générale. Elle fait partie de la deuxième génération de la famille dans le management de l'entreprise. En effet, son père, le président et copropriétaire majoritaire, se trouve à être le fondateur de l'entreprise.

Dans le modèle de Gersick et coll. (1997) cette participante se situe à la position numéro 6, car elle fait partie de la famille et travaille dans l'entreprise, mais ne détient, au moment de l'entrevue, aucune action dans l'entreprise. En ce qui concerne le futur de la participante dans l'entreprise familiale, elle prévoit prendre la relève complète des opérations de l'entreprise dans les prochaines années. Présentement, elle nous explique qu'elle est responsable de l'aspect commerce au détail de cette entreprise alors que son père s'occupe de l'usine de fabrication de VR (leur entreprise ayant en effet deux volets comparativement aux autres de notre échantillon qui font uniquement de la vente de VR). C'est pour cette raison qu'elle se situe sur l'axe de la famille dans le modèle des stades de vie de l'entreprise familiale au stade de travailler ensemble (elle, son père et l'actionnaire minoritaire qui se trouve à être son oncle).

### **2.3. PARTICIPANT NUMÉRO 3**

Le participant numéro 3 est le cofondateur avec sa conjointe de leur entreprise qui existe depuis les années 80. À l'origine, l'entreprise n'œuvrait pas dans le domaine du V.R., elle a changé de domaine d'activités en 90 pour se concentrer uniquement dans la vente et l'entretien de V.R.. Ce participant fait partie de la génération des baby-boomers. Présentement, il occupe le rôle de directeur général et il assume aussi d'autres tâches reliées à d'autres postes, telles que la vente de pièces ou la supervision du garage par exemple lorsqu'un besoin se fait sentir. Il se positionne, dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997) à l'intersection des trois systèmes, donc à la position numéro 7. C'est-à-dire qu'il fait partie de la famille, de l'actionnariat et de l'entreprise.

Pour ce qui est du futur du participant dans l'entreprise, ce dernier est toujours bien impliqué dans la gestion autant quotidienne qu'au niveau de la stratégie à long terme de l'entreprise. Il implique également dans la gestion de façon progressive son fils qui travaille

dans l'entreprise, et ce malgré le fait qu'ils ont une vision différente sur la façon optimale de la gérer. Il ne semble pas envisager de prendre sa retraite prochainement. C'est pourquoi nous croyons que ce dernier se situe sur le modèle des stades de vie l'entreprise familiale, sur l'axe de la famille au stade d'apprendre à travailler ensemble.

#### **2.4. PARTICIPANT NUMÉRO 4**

Le participant numéro 4 fait partie de la génération des Y et représente la deuxième génération dans le management de l'entreprise, cette dernière ayant été fondée par ses parents dans les années 90. Il travaille au sein de cette entreprise depuis 12 ans à temps plein et y a travaillé auparavant à temps partiel durant ses études. Il occupe présentement le poste de directeur des fixes, c'est-à-dire qu'il est responsable des pièces et du service après-vente.

En ce qui concerne la position de ce participant dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997), nous l'avons classé à la position numéro 6, car il est membre de la famille et travaille dans l'entreprise. Au moment de l'entrevue, il semble que son futur dans l'entreprise n'était pas clairement établi, car le participant semblait dire qu'il ne savait pas ce que le futur lui réserverait. Les informations récoltées sur le participant lors de la rencontre nous permettent de le placer au stade d'apprendre à travailler ensemble dans le modèle des stades de vie de l'entreprise familiale.

#### **2.5. PARTICIPANTE NUMÉRO 5**

La participante numéro 5 fait partie de la génération des baby-boomers. Elle a participé au démarrage de l'entreprise avec son mari et elle y travaille depuis sa fondation en 1988. Par le passé, elle occupait le poste de directrice commerciale en plus de faire des tâches administratives et de gestion sporadiquement selon les besoins de l'entreprise. Au moment de l'entrevue, elle mentionne qu'elle devait s'être retirée partiellement de l'entreprise pour la saison 2017, mais tout de même donner un coup de main pour les tâches administratives. Elle devait au départ donner ce coup de main à temps partiel, mais dans la réalité, elle est plus présente que ce qui avait été prévu. De plus, elle demeure impliquée dans la gestion stratégique de l'entreprise et joue un rôle de médiateur entre son mari et son fils. Dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997) elle se positionne à la position numéro

7, puisqu'elle possède des actions, qu'elle fait partie de la famille et qu'elle travaille toujours dans l'entreprise.

Son objectif pour le futur serait de se « retirer tranquillement de l'entreprise et travailler seulement 3 jours semaines » (verbatim, participant 5), bien qu'au moment de l'entrevu, aucun échéancier formel de son retrait de semblait être mis en place. Or, comme il y a beaucoup de choses à faire dans l'entreprise durant la haute saison, elle ne peut pas se retirer présentement. C'est pour cette raison que dans le modèle de stage de vie de l'entreprise familiale, sur l'axe de la famille, elle se situe au stade d'apprendre à travailler ensemble alors qu'elle souhaiterait être au stade de passer le témoin à son fils.

## **2.6. PARTICIPANTE NUMÉRO 6**

La participante numéro 6, née en 1961, fait partie de la génération des baby-boomers. Elle travaille dans l'entreprise depuis 16 ans. L'entreprise a été fondée en 1991, par un propriétaire non membre de la famille et la participante et son conjoint l'ont racheté après avoir travaillé avec le fondateur durant de nombreuses années. Dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997), elle se situe à la position numéro 4. En effet, elle fait partie de la famille et de l'actionnariat de l'entreprise, mais elle n'est plus active dans l'entreprise au moment de l'entretien.

Par le passé, la participante s'occupait principalement de la tenue des livres et d'autres tâches administratives et de gestion selon les besoins de l'entreprise. Présentement, la participante est propriétaire à la retraite, bien qu'il lui arrive de donner un coup de main lorsque le besoin se fait ressentir comme lors du temps de la prise des inventaires. Son mari est encore actif dans l'entreprise et travaille avec leurs filles et leur gendre. L'objectif est de transmettre l'entreprise à leurs deux filles, mais elle et son mari ne considèrent pas qu'elles soient encore prêtes à en prendre le contrôle. Pour ces raisons, sur le modèle de stage de la vie de l'entreprise familiale, sur l'axe de la famille, elle se situe au stade de passer le témoin à ses deux filles qui elles doivent apprendre à travailler ensemble.

## **2.7. PARTICIPANT NUMÉRO 7**

Le participant numéro 7 est le fondateur de l'entreprise familiale et il fait partie de la génération des baby-boomers, car il est né en 1951. Il est présentement le directeur général

de l'entreprise et occupe ce poste depuis 30 ans, mais se prépare graduellement à sa retraite. En effet, il a enclenché le plan de succession, il y a quelques années et se retire tranquillement de la gestion quotidienne de l'entreprise. Son fils avec qui il travaille depuis plusieurs années prend en effet la relève de l'entreprise.

Pour ces raisons, ce participant se situe dans le modèle des stades de la vie de l'entreprise familiale au stade de passer le témoin. Également, comme l'entrevue avec le participant nous laisse croire qu'il a toujours un rôle actif dans l'entreprise, nous le positionnons dans le modèle des trois cercles de Gersick et coll. (1997) à la position numéro 7, puisqu'il fait également partie de la famille et détient des actions de l'entreprise.

Après avoir présenté chacun de nos sept participants, voici un tableau récapitulatif (Tableau 2) des données que nous vous avons présenté.

TABLEAU 4. : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

<b>Participants</b>	<b>Sexe</b>	<b>Âge au moment de l'entrevue</b>	<b>Génération</b>	<b>Position dans les 3 cercles de Gersick</b>	<b>Modèle des stades de vie de l'entreprise familiale : axe de la Famille</b>	<b>Poste occupé</b>
<b>1.</b>	Homme	50 ans	X	7	Travailler ensemble / Passer	D.G.
<b>2.</b>	Femme	27 ans	Y	6	Travailler	D.G.
<b>3.</b>	Homme	60 ans	Baby-	7	Travailler	D.G.
<b>4.</b>	Homme	30 ans	Y	6	Travailler	Directeur
<b>5.</b>	Femme	57 ans	Baby-	7	Passer le témoin	Pas de poste
<b>6.</b>	Femme	56 ans	Baby-	4	Passer le témoin	Propriétaire
<b>7.</b>	Homme	66 ans	Baby	7	Passer le témoin	Président

Regardons maintenant les entreprises dans lesquelles nos participants évoluent.

### 3. PRÉSENTATION DES ENTREPRISES

Chacune des cinq entreprises auxquelles sont rattachés les sept participants de notre échantillon sera décrite en deux temps. Tout d'abord, nous ferons une description générale de celle-ci et de son actionnariat, pour ensuite faire une description de la gouvernance d'entreprise et familiale. En ce qui a trait à la gouvernance d'entreprise, il faut savoir que

chacune de ses entreprises remplit ses obligations légales, c'est-à-dire qu'elles ont toutes un conseil d'administration sur papier. Ainsi, lorsque nous mentionnons que l'entreprise ne détient pas de conseil d'administration, nous faisons référence à un conseil d'administration fonctionnelle. De ce fait, dans le cadre de notre recherche, l'absence de conseil d'administration signifie que l'entreprise n'utilise pas cet outil comme mécanismes de gouvernance d'entreprise, elle a seulement mis en place cette entité pour répondre à ses obligations légales, ce dernier étant donc un conseil d'administration sur papier.

### **3.1. ENTREPRISE NUMÉRO 1**

#### **3.1.1. DESCRIPTION**

L'entreprise numéro 1 est dirigée par un administrateur/actionnaire unique qui se trouve à être le participant numéro 1. Bien qu'il ne soit pas le fondateur de l'entreprise, il fait partie de la famille immédiate de celui-ci. L'entreprise en est ainsi à sa deuxième génération de la même famille dans le management ainsi que dans l'actionnariat. Elle a été incorporée en 1993, lorsque la deuxième génération a pris la relève de cette dernière. Présentement, trois (3) membres de la famille travaillent dans l'entreprise familiale (un membre de la deuxième génération et deux membres de la troisième génération, dont la chercheuse principale) et tous occupent des rôles dans la gestion et l'administration de cette dernière. Dans le modèle des stades de vie de l'entreprise familiale, sur l'axe de l'entreprise, cette dernière se situe au stage de l'expansion. En effet, étant bien établie depuis sa fondation en 1963, elle compte, au moment de l'entretien, 5 succursales à travers le Québec, emploie 167 travailleurs et a toujours des projets de croissance sur un moyen long terme.

#### **3.1.2. GOUVERNANCE**

En ce qui a trait à la gouvernance de l'entreprise, cette dernière n'a pas de conseil d'administration ou de comité consultatif officiel. C'est-à-dire qu'elle a un conseil d'administration sur papier, pour remplir les obligations légales, mais seul l'actionnaire y est élu comme administrateur. Ainsi, il n'y a pas de rencontres du conseil d'administration dans lesquelles la stratégie de l'entreprise serait discutée, voire élaborée. Le participant à mentionner qu'il y avait à l'interne et de manière plus formelle un comité de directeurs qui a été mis en place, depuis plusieurs années. Ce comité est formé des directeurs généraux

de chacun des départements et il se rencontre une fois par semaine (parfois moins si le propriétaire est absent) pour parler des opérations journalières de l'entreprise, des problèmes rencontrés lors de la semaine précédente et pour tenter de trouver ensemble des moyens d'aligner les opérations avec la vision de la direction de l'entreprise. Bien qu'il existe cette structure de gouvernance pour appuyer le propriétaire unique, il mentionne être le seul à développer et décider du plan stratégique et du futur de cette entreprise. « Ils [les directeurs généraux] regardent la faisabilité de ce que je propose. En général, c'est moi qui apporte les idées » (Verbatim, participant 1). Les idées sont initialement discutées en famille, c'est-à-dire entre lui et ses deux enfants employés dans l'entreprise avant d'être apportées au comité de directeurs qui va donner son avis sur la faisabilité des idées apportées par le propriétaire et des besoins supplémentaires en ressources pour être en mesure de réaliser ces plans.

Bien qu'il ait cette entité pour l'aider dans la mise en œuvre de sa stratégie et dans l'administration au quotidien de l'entreprise, il mentionne n'avoir aucune structure de gouvernance au niveau de l'élaboration comme telle de la stratégie de l'entreprise « [...] avec le conseil des directeurs, on ne parle pas vraiment de décisions à long terme ou de comment l'entreprise va se développer » (Verbatim, participant 1). Malgré tout, de notre côté, nous avons pu dénoter un certain mécanisme de gouvernance qui pourrait laisser croire qu'il existe un comité consultatif non officiel. En effet, cette entreprise fait partie d'un « groupe de performance » affilié à l'entreprise Spader Management, une firme de consultants dans le domaine du Véhicule Récréatif. Le propriétaire et son fils rencontrent en effet ce groupe de personnes de leur industrie 4 fois par année. Chacune des rencontres qui durent en général deux jours est structurée autour d'un ordre du jour dans lequel les membres abordent les sujets suivants : Études et questions sur les états financiers des différents commerçants, visite et rétroaction d'une succursale de l'un des membres prédéterminés, etc. Ce propriétaire utilise ce groupe de personnes spécialistes de son domaine pour trouver et valider ses idées stratégiques. Ainsi, ce groupe de confrères et de consoeurs pourrait être considéré comme un comité consultatif non formel composé de membres externes à l'entreprise, mais provenant de l'industrie.

Du côté de la gouvernance familiale, cette entreprise n'a pas d'entité formelle, tel un conseil de famille où les membres de la famille peuvent interagir sur les enjeux qui touchent

autant la famille que l'entreprise. Malgré tout, il y a des réunions non formelles qui peuvent avoir lieu durant les soupers de famille, les rencontres familiales ou par téléphone, dans lesquelles les membres de la famille travaillant dans l'entreprise peuvent discuter de ces enjeux ou de tous autres sujets concernant l'entreprise. Les sujets abordés sont l'expansion, la vision de l'entreprise, les opérations quotidiennes et les façons d'améliorer les procédures. Ces discussions peuvent parfois avoir lieu en présence des conjoints et n'ont pas toujours lieu lorsque les trois membres intéressés sont présents. En effet, le propriétaire peut avoir une conversation avec un ou l'autre de ses enfants séparément selon le sujet abordé et la disponibilité de chacun. On parle cependant, dans cette famille, de l'intention de mettre en place une entité plus formelle et ainsi de se bâtir un conseil de famille.

### **3.2. ENTREPRISE NUMÉRO 2**

#### **3.2.1. DESCRIPTION**

Cette entreprise œuvre dans le domaine du véhicule récréatif depuis 2007. Avant de se consacrer exclusivement à ce secteur d'activités, cette entreprise était dans le domaine automobile. En tout et partout, six (6) membres de la famille propriétaire travaillent présentement dans l'entreprise, mais ce chiffre a déjà été de huit (8). On parle ici du père, de la fille (participante numéro 2), d'oncles, du beau-frère, des cousins et du conjoint. Les rôles occupés par les membres de la famille sont divers, bien que plusieurs parmi eux occupent des postes de direction. En effet, dans cette entreprise, les membres de la famille peuvent être passés de préposé à l'entretien à directeur général, en passant par le poste de vendeur, de gérant de service, de gérant de cours et d'assembleur. Il faut savoir que l'entreprise est détenue par deux actionnaires, un minoritaire et un majoritaire. L'actionnaire majoritaire, le père de la participante, est l'un des cofondateurs de l'entreprise avec un groupe de personnes qui ne sont plus présentement dans l'entreprise ou dans l'actionnariat. Aujourd'hui, il occupe ainsi le poste de président. Le propriétaire minoritaire se trouve à être l'oncle maternel de la participante qui est vice-président dans l'entreprise et il détient ces actions depuis environ 10 ans. Nous n'avons pas d'informations qui nous permettent de savoir quelle est la proportion exacte d'actions détenue par chacun des actionnaires. Cependant, l'entrevue avec la participante nous a permis de comprendre que le pouvoir décisionnel était, en pratique, presque exclusivement entre les mains de l'actionnaire majoritaire soit son père. Malgré tout, la participante qui représente la relève



de l'actionnaire majoritaire se sent très impliquée dans la prise de décisions stratégiques. En effet, elle a décrit l'impact de chacun sur la prise de décision comme étant la suivante : 50% l'actionnaire majoritaire, 40% elle et 10% l'actionnaire minoritaire.

L'entrevue réalisée avec la participante ne nous a pas permis de savoir combien d'employés travaillent dans cette entreprise, mais nos recherches sur leur site internet ainsi qu'auprès du Registre des entreprises, nous a permis de savoir qu'il y avait près de 25 personnes employées par cette entreprise. Au moment de l'entrevue, il n'y avait qu'une succursale de vente et de service après-vente ainsi qu'une usine de fabrication. À la suite de l'entrevue, nous avons appris que l'entreprise a pris de l'expansion en ajoutant une deuxième succursale. Un projet, qui nous le supposons, était en cours de réalisation pendant l'entretien avec la participante.

### 3.2.2. GOUVERNANCE

Pour ce qui est de la gouvernance de cette entreprise, il n'existe aucune structure formelle fonctionnelle. Les décisions regardant l'entreprise sont principalement prises par l'actionnaire principal et sa fille, la participante à notre recherche qui est directrice générale (D.G.) et la relève désignée. L'actionnaire minoritaire quant à lui occupe un rôle au niveau de gestion des opérations journalières et il est très peu impliqué dans les décisions regardant la planification future et l'organisation de l'entreprise, et ce même s'il détient le titre de vice-président. Il n'y a pas de conseil d'administration fonctionnelle et le processus de prise de décision est très informel. En effet, il n'y a pas de rencontres hebdomadaires, mensuelles ou annuelles de planifiées pour discuter de sujets déterminés. Les rencontres sont sporadiques, entre les membres de la famille immédiate, travaillant dans l'entreprise, soit l'actionnaire majoritaire et sa fille et les discussions portent sur les enjeux du moment présent. Elles peuvent avoir lieu par téléphone ou en personne au bureau pour régler des dossiers accumulés et peuvent souvent être interrompues à plusieurs reprises. Ces interruptions provoquent ce que la D.G. appelle des micros décisions. Elle décrit ce type de décisions comme étant des décisions prises étape par étape ce qui nécessite de la part des décideurs de se repencher sur la question à chacune des étapes au lieu de développer le plan de A à Z avant de commencer le projet en question.

Toujours du côté de l'entreprise, il n'y a pas de comité consultatif ou d'entité informelle qui pourrait jouer un rôle similaire. Effectivement, l'actionnaire majoritaire et sa relève n'ont pas de groupe de conseillers avec qui ils peuvent discuter des enjeux regardant leur entreprise. Leur méthode pour vérifier la validité de leurs idées stratégiques est de faire des recherches chacun de leurs côtés en consultant, parfois des amis, parfois des études pour ensuite en discuter ensemble.

Pour ce qui est de la gouvernance de côté de la famille, ils n'ont pas de conseil de famille ou d'entité permettant aux membres de la famille de s'exprimer sur diverses décisions regardant l'entreprise qui pourrait avoir un impact sur la famille. Les décisions sont discutées et prises entre le candidat à la relève, soit la D.G. et son père, soit l'actionnaire majoritaire. Les discussions vont souvent avoir lieu lors de soupers familiaux ou lors de rencontres familiales. Il peut arriver que le conjoint et la mère du participant soient impliqués dans les discussions et donnent leur avis, mais la décision finale va revenir au participant et à son père. Pour ce qui est de l'actionnaire minoritaire, il est peu impliqué dans ces discussions. Il est informé après que la décision a été prise, mais peut quand même donner son avis qui sera écouté. Mais si les décideurs principaux sont convaincus de leur idée, ils ne feront pas marche arrière.

### **3.3. ENTREPRISE NUMÉRO 3**

#### **3.3.1. DESCRIPTION**

L'actionnariat de cette entreprise est détenu par un couple qui a fondé l'entreprise dans les années 80, mais qui œuvre dans l'industrie du VR seulement depuis 1988. La dynamique que nous voyons entre les propriétaires est également celle d'un propriétaire majoritaire vs un propriétaire minoritaire. En effet, le mari détient 75% des actions et la conjointe 25%. L'entreprise détient deux succursales de vente et de service de véhicules récréatifs et compte une vingtaine d'employés en tout et partout. Présentement, trois membres de la famille travaillent dans l'entreprise, les participants 3, 4 et 5. C'est-à-dire un couple et leur fils. Deux de ces membres occupent des postes dans la gestion, soit le poste de directeur général et directeur des opérations fixes. La troisième participante, bien qu'elle ait une implication importante au niveau de la gestion en raison de son titre de copropriétaire, n'avait pas de poste officiel dans l'entreprise au moment de l'entrevue. Elle

réalise ainsi différentes tâches selon les besoins immédiats de l'entreprise. On retrouve donc deux générations de la famille fondatrice dans l'entreprise.

Présentement, seulement un enfant du couple est impliqué dans l'entreprise et participe au plan de relève de l'entreprise étant le seul à démontrer de l'intérêt à moyen et long terme pour celle-ci. Par le passé, un autre de leurs fils s'était joint à l'entreprise familiale pour occuper le poste de vendeur et par la suite de directeur des ventes avant de réorienter sa carrière dans un autre domaine.

### 3.3.2. GOUVERNANCE

La gouvernance du côté de cette entreprise peut être décrite comme étant en grande partie informelle. C'est-à-dire qu'à première vue et avec la description des participants, cette dernière n'a pas de conseil d'administration fonctionnelle ou de comité consultatif. La seule entité de gouvernance qui a été décrite est le conseil des directeurs, soit l'équivalent d'un comité de directeurs. Il a été décrit comme une rencontre ayant lieu à toutes les semaines entre le directeur général et les directeurs de chacun des départements. Les sujets abordés lors de ces rencontres peuvent différer selon les enjeux rencontrés aux moments où a lieu la rencontre. Chacune des rencontres est structurée par un ordre du jour élaboré par le directeur général. Certains sujets sont récurrents, comme, les budgets, les objectifs des départements de vente, pièces et service et, par ailleurs à chacune des rencontres, les directeurs se mettent d'accord sur les points sur lesquels ils porteront leur attention jusqu'à la prochaine rencontre. Il ressort de nos entrevues qu'il est difficile pour cette entreprise de respecter ce mécanisme de gouvernance lors de la haute saison due au manque de ressources humaines. En effet, lors de la haute saison, les propriétaires doivent porter plusieurs chapeaux afin de pourvoir les différents postes et ont moins de temps à consacrer à la planification de réunions.

Bien qu'il existe une entité qui joue le rôle de conseil des directeurs, le pouvoir décisionnel semble, toutefois, revenir dans les mains de la famille, plus particulièrement, dans celles du fondateur et propriétaire majoritaire. Effectivement, bien que les différentes avenues stratégiques soient discutées en famille, la décision finale lui revient. « C'est sûr que comme propriétaire, tu as souvent tendance à avoir le syndrome de la cafetière, tu veux gérer le café et la quantité d'eau. » (Verbatim, participant 3). « [Oui on en discute], mais

[x] prend des décisions pour lui » (Verbatim, participant 4). Ce dernier s'entoure cependant de personnes d'expérience externes à l'entreprise (amis œuvrant dans le même domaine, comptable, avocat, notaire et il participe également comme l'entreprise 1 à un groupe de performance de la firme Spader Management) vers qui il va chercher conseil, de manière toutefois sporadique, afin de l'aider à prendre ses décisions. Il utilise par ailleurs des outils reconnus dans le domaine mis à sa disposition par le groupe Spader Management, tels que des méthodes de planification budgétaire et de calcul de ratio qui l'aide à prendre des décisions de gestion et finalement, des méthodes de gestion de ressources humaines. Malgré tout, le propriétaire majoritaire semble plutôt être solitaire dans sa prise de décision. Bien qu'il n'existe pas de comité consultatif, il existe, selon nos observations, une entité informelle qui remplit certaines de ces fonctions, et il s'agit du groupe de performance affilié à Spader Management auquel cette entreprise participe. En effet, cette entreprise en faisant partie d'un groupe de performance composé de gens externes à l'entreprise et à la famille, mais travaillant dans l'industrie bénéficie de leur expertise lorsqu'ils se rencontrent 4 fois par année pour discuter des différents enjeux des entreprises dans le domaine. Contrairement à l'entreprise 1, le propriétaire majoritaire qui est le décideur semble toutefois vouloir garder une distance avec ce comité et ne le consulte pas systématiquement toutes les fois qu'il prend une décision majeure. Ce propriétaire a en effet une perception plus critique de ce groupe et semble l'utiliser simplement comme outils l'aidant dans certaines réflexions, mais pas nécessairement celles qui sont les plus stratégiques. « Je me rends compte que Spader dans ce cas [lorsqu'il est temps de discuter de stratégie] est souvent de mauvais conseil. [...] Les influences du marché n'est pas la même pour nous. Pour nous, le marché de V.R n'est pas aussi bon que les chiffres le montrent. » (Verbatim, participant 3.) « . Le tempérament fait que oui je vais consulter, mais je vais vivre avec ma décision. Habituellement, je vais monter mes dossiers. Dans mon tempérament, je ne suis pas vraiment en improvisation donc je vais monter mes dossiers, mais je vais assumer mes décisions. » (Verbatim, participant 3). « Chaque dealer fonctionnement différemment, il y a des choses qu'on peut mettre en pratique, d'autres non. En général, on va prendre ce qui est bon pour nous et le reste on ne va pas l'utiliser » (Verbatim, participant 4)

Du côté de la famille, il n'y a pas d'entité de gouvernance formelle. Les trois (3) membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise vont discuter des enjeux regardant

l'entreprise et la famille lors d'évènements familiaux, tels que les déjeuners du dimanche ou les soupers familiaux. Il arrive que ces discussions se passent alors que d'autres membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise sont présents. Cependant, on essaie de limiter les discussions regardant l'entreprise en leur présence, car elles entraînent souvent de l'obstination et de la friction ce qui s'avère être désagréable pour tout le monde. « On essaie le moins possible [de discuter de l'entreprise en présence des autres membres de la famille], parce que c'est vraiment désagréable » (Verbatim, participant 4). Ainsi, les membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise ne sont pas consultés dans les décisions familiales regardant le futur de cette dernière. En générale, les sujets réguliers vont être : les investissements de l'entreprise et les problèmes récurrents ou nouveaux auxquels ils sont confrontés. Les trois membres de la famille s'entendent pour dire que généralement les décisions vont être prises à la majorité, mais le propriétaire majoritaire se garde un droit de veto. « En général, on va avoir un souper familial, on va commencer à parler de ça. [...] C'est [x] qui va finir par décider » (Verbatim, participant 4). Finalement, on remarque que cette famille en affaires utilise des canaux de discussion familiale pour prendre des décisions qui devraient être prises et discutées par les mécanismes de gouvernance de l'entreprise, tels que l'addition d'une nouvelle succursale, le changement de procédure interne, l'embauche de nouveaux employés et différents enjeux quotidiens de l'entreprise. « On en parle à la maison. » (Verbatim, participant 4), « C'est moi et x [qui discute de l'entreprise], autour de la table ou au salon » (Verbatim, participant 4),

### **3.4. ENTREPRISE NUMÉRO 4**

#### **3.4.1. DESCRIPTION**

L'entreprise numéro 4 œuvre dans le domaine du VR depuis 1991. Elle emploie environ 25 employés et possède une succursale, mais elle a des projets d'acquisition à court et moyen long terme. La situation de cette dernière est légèrement différente des autres entreprises de notre échantillon, car la famille qui est présentement la propriétaire n'est pas la famille fondatrice. En effet, la participante 6 en a fait l'acquisition avec son conjoint il y a 13 ans après avoir travaillé aux côtés du fondateur durant 26 ans. Présentement, toutes les actions sont détenues par le couple et la deuxième génération de cette famille est impliquée dans le management de l'entreprise. Leurs deux enfants travaillent ainsi dans

l'entreprise incluant le conjoint de l'une de leurs filles. Tous les membres de la famille (excluant la mère qui est toujours actionnaire de l'entreprise, mais retraitée de celle-ci) occupent des postes de gestion, que ce soit de directeur du service, de directrice des pièces, contrôleur et président de l'entreprise.

### 3.4.2. GOUVERNANCE

En ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise, elle s'avère être un mélange entre des côtés formels et informels. Ainsi, il y a des rencontres hebdomadaires dans tous les départements de l'entreprise où la direction communique avec les employés du plancher. En ce qui concerne les réunions pour parler de planification future de l'entreprise, il n'y a pas de rencontres récurrentes. En effet, une réunion va se produire spontanément lorsque tous les directeurs des départements (donc tous membres de la famille plus un directeur non membre de la famille) se retrouvent ensemble et commencent à parler d'un enjeu particulier. Il s'agit donc d'un comité de directeurs qui se rencontrent de façon ad hoc et plus ou moins informellement.

Bien qu'il n'y ait pas d'entité de gouvernance formelle, la famille en affaires fait également partie d'un groupe de performance dirigé par la firme Spader Management. Ils utilisent donc ce groupe de performance pour préciser et tester leurs idées stratégiques. Il va également arriver qu'ils consultent des acteurs externes, comme leur comptable et le banquier, avant de réaliser certains projets d'envergure. Ainsi, bien qu'il n'y ait pas de comité consultatif à proprement parler, nous pouvons voir également dans cette entreprise un certain regroupement d'experts qui jouent ce rôle auprès de cette entreprise à travers le groupe créé par Spader Management.

Du côté de la gouvernance familiale, il n'y a pas de conseil de famille ou d'entité formelle jouant ce rôle. Par contre, de façon informelle, les discussions regardant l'entreprise et la famille ont lieu lors de soupers familiaux. Puisque tous les membres adultes de la famille sont impliqués dans l'entreprise, ils profitent de ces rencontres familiales pour discuter des différents enjeux de l'entreprise et des projets qu'ils aimeraient mettre sur pieds, tels que l'expansion de l'entreprise. Le service à la clientèle est également un sujet qui revient souvent lors des discussions familiales. En revanche, la planification de la relève de l'entreprise semble être un sujet tabou, car il est peu abordé étant donné les

tensions émotionnelles qui sont apparues lors des quelques tentatives de discussions à ce sujet « [...], mais ce n'est pas un sujet que l'on veut discuter, parce qu'on ne veut pas que la chicane prenne » (Verbatim, participant 6). Le pouvoir décisionnel de la gouvernance familiale est entre les mains du père de famille. Ce pouvoir semble toutefois être un genre de droit de veto sur les projets de la deuxième génération. « La décision finale, ça va être la décision à [X], [...] si [X] trouve que ça fait du sens il va supporter financièrement leur décision. [...] Cela ne doit pas être un autre projet pour [X], parce qu'il veut se retirer. Les enfants doivent être prêts à faire le travail en extra » (Verbatim, participant 6). En effet, les parents donnent la liberté à leurs filles de planifier les investissements futurs de la famille dans l'entreprise. Cependant, ils exigent qu'elles développent seules la stratégie derrière ces projets. Par exemple, si elles veulent acquérir une nouvelle succursale, elles doivent trouver l'endroit, faire l'étude de marché, et s'occuper seules de la gestion de ce projet. Les parents vont approuver ledit projet et le soutenir s'ils considèrent que le projet est viable et qu'elles sont capables de le réaliser sans leur aide.

### **3.5. ENTREPRISE NUMÉRO 5**

#### **3.5.1. DESCRIPTION**

L'entreprise numéro 5 détient une seule succursale et elle emploie 30 employés. Cette dernière a été fondée en 1984 par le propriétaire actuel, le participant 7, qui a longtemps dirigé l'entreprise seul avec sa conjointe. Présentement, il demeure propriétaire, mais le plan de succession a été enclenché, ce qui veut dire qu'il y a un transfert d'action qui s'effectue graduellement à la génération subséquente qui travaille dans l'entreprise, en l'occurrence, le fils. Pour expliquer la situation familiale dans l'entreprise, il faut savoir qu'il y a trois membres de la famille qui travaille dans l'entreprise : le père qui est le fondateur, la mère qui travaille dans l'entreprise depuis la fondation et le fils qui en est maintenant le président directeur général (PDG) et qui est donc responsable de la gestion de ses activités. Bien que la première génération est en voie de se retirer graduellement des activités quotidiennes de l'entreprise, elle semble être encore présente dans la direction de l'entreprise. « On est 3 à prendre les décisions » (verbatim, participant 7), « Quand il y a des grosses décisions à prendre on se consulte tous les trois ensemble » (verbatim, participant 7).

### 3.5.2. GOUVERNANCE

En ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise, cette famille en affaires n'a pas de conseil d'administration formelle, même si elle a des rencontres mensuelles pour analyser les états financiers de l'entreprise lui permettant ainsi de regarder et de revoir le mois précédent et de réaligner sa stratégie et ses activités pour les mois futurs. Bien que l'étude des chiffres de l'entreprise soit un sujet qui revient durant toutes ces rencontres, les autres sujets abordés vont dépendre des enjeux du moment qui concernent la situation de l'entreprise, comme la publicité, le salon de V.R., etc. Les décisions sont prises à l'interne entre les trois membres de la famille travaillant dans l'entreprise et ils ne consultent que très rarement des intervenants de l'externe. Il peut arriver qu'un avocat soit consulté lorsqu'il y a un enjeu juridique, mais cela est très rare et ce n'est pas arrivé depuis très longtemps. Finalement, cette entreprise fait partie d'une association, l'ACVRQ (association des commerçants de véhicules récréatifs du Québec) avec laquelle elle bénéficie de certains avantages, comme le droit de participer aux expositions organisées par cette association, de l'aide légale et certaines formations offertes.

Il n'y a donc pas de comité consultatif formel dans cette entreprise. Mais nous pouvons penser qu'ils ont un comité consultatif informel composé uniquement de membres de la famille. En effet, les membres de la famille en affaires travaillant dans l'entreprise vont se fier à leurs propres jugement et expérience pour prendre des décisions stratégiques ayant trait à l'entreprise et ce n'est que très rarement que ces derniers vont demander de l'aide à l'externe. « On reste les 3 ensembles pour en discuter. Ça reste interne. [...] c'est nous qui prenons les décisions » (verbatim, participant 7). Malgré tout, ils vont profiter de plusieurs formations offertes dans leur domaine pour améliorer leurs processus internes.

En ce qui concerne la gouvernance familiale, la famille discute des enjeux qu'ils rencontrent à cause de leur implication dans l'entreprise a différents moments, il n'y a donc pas d'entité formelle, mais bien des rencontres sporadiques informelles. « Un conseil de famille, toi tu le rends plus valorisant que ce que c'est avec nous. Nous on se ramasse ensemble et on se fait un meeting si on a des problèmes, immédiatement, on n'attend pas. On n'a pas titré ça comme un conseil de famille officiellement, mais c'est comme un conseil de famille. Si tu veux, c'est la même chose. Mais c'est informel » (verbatim,



participant 7). Seulement les trois membres de la famille travaillant vont participer à ces discussions. Ainsi, l'autre enfant du fondateur n'est pas impliqué dans ces discussions. La fréquence des rencontres peut varier. En fait, les membres de la famille vont parler d'affaires lorsqu'il va y avoir des enjeux dont ils auront besoin de discuter. « En étant en famille c'est pas mal une heure ici et là, un souper de famille quand on est toute la gang ensemble et qu'on veut parler d'affaires. Mais c'est surtout à l'entreprise. » (verbatim, participant 7). L'objectif est de ne pas attendre et de se rencontrer « à la minute où il y a un enjeu » (verbatim, participant 7). Il n'y a pas de sujet récurrent, les discussions vont dépendre de ce à quoi font face l'entreprise et la famille. Lorsqu'ils doivent prendre une décision, ils vont le faire par consensus. « Consensus! Lorsqu'on sort de là tout le monde est d'accord » (verbatim, participant 7).

#### **4. CONCLUSION AUX STRUCTURES DE GOUVERNANCE RETENUES DANS NOS 5 ENTREPRISES**

En somme (voir le Tableau 5), la gouvernance des PME familiales que nous avons pu observer semble être principalement informelle bien que nous ayons pu observer un début de formalisation dans certaines d'entre elles. En effet, alors que certaines des entreprises n'avaient aucune structure formelle de gouvernance, nous avons pu constater que d'autres ont mis en place certains mécanismes de gouvernance, à savoir des comités consultatifs informels et des comités de directeurs, démontrant ainsi un début de formalisation dans leurs processus de prises de décision quotidiennes. Nous avons également pu constater que certains sujets reviennent régulièrement dans les discussions regardant l'entreprise, et ce dans les différentes entreprises familiales qui ont participé à ce mémoire, tels que : l'expansion et les investissements, ainsi que la gestion quotidienne de l'entreprise.

Du côté de la famille, nous avons pu constater qu'il était très difficile pour les participants de faire la différence entre ce qui doit être décidé dans l'entreprise et ce qui doit être décidé dans la famille. Nous avons pu constater, comme nous l'avons lu dans la littérature, que l'entité de la famille avait un grand pouvoir décisionnel dans l'entreprise et que les membres de la famille avaient souvent tendance à prendre des décisions qui normalement selon la littérature auraient dû relever du conseil d'administration. Ainsi, la gouvernance familiale des entreprises rencontrées se situe au stade de chaos pour reprendre

la nomenclature d'August (2005). C'est-à-dire que la gouvernance familiale est principalement informelle, sans planification claire et sans processus de prise de décisions préétablies. Ces dernières prennent donc des décisions pour répondre aux enjeux présents. Seulement une des cinq entreprises a mentionné expressément le désir de formaliser ces processus dans un futur proche.

Dans cette optique, nous nous attarderons maintenant sur la perception des participants quant au système de gouvernance informelle étant donné qu'il a été le seul mode de gouvernance retenu dans nos cinq entreprises. Pour ce faire, nous allons faire ressortir dans le verbatim de nos entrevues les différentes opinions des participants par rapport à l'impact de leur gouvernance sur la famille et sur l'entreprise. Ensuite, nous allons les regrouper en deux groupes, à savoir, ce que les participants voient comme soit un avantage et ce qu'ils voient comme un désavantage. Finalement, nous avons regroupé les différentes perceptions des participants dans chacun des groupes en thèmes pour faire sortir les facteurs clés qui seront présentés dans la section suivante.

TABLEAU 5. RÉCAPITULATIF SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES PARTICIPANTES ET LEUR MODE DE GOUVERNANCE

Entreprise	Année	Taille	Nb de membres de la famille actifs	Stade de vie de l'entreprise familiale		Caractéristiques de la gouvernance	
				Axe de l'entreprise	Axe de l'actionnariat	Entreprise	Famille
1.	1963	167 employés	3 membres (2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> génération)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansion</li> <li>▪ 5 succursales</li> </ul>	1 actionnaire unique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de direction</li> <li>▪ Comité consultatif externe, mais informel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chaos</li> <li>▪ Début de démarche pour établir un conseil de famille</li> </ul>
2.	2007	Environ 30 employés	6 membres (1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> génération)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisation</li> <li>▪ 1 succursale</li> </ul>	Deux actionnaires majoritaire/minoritaire (beaux-frères par alliance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réunions sporadiques lorsque le temps le permet, sans ordre du jour et souvent interrompues</li> </ul>	Chaos
3.	1980 année de fondation (1988 domaine du VR)	Environ 20 employés	3 membres (1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> génération)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisation/Expansion</li> <li>▪ 2 succursales</li> </ul>	Deux actionnaires majoritaire/minoritaire (couple)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de directeurs</li> <li>▪ Comité consultatif externe informel (ce dernier est vu plus comme un aide à la réflexion)</li> </ul>	Chaos
4.	1991	Environ 25 employés	5 membres (1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> génération)  *famille n'est pas fondatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisation/Expansion</li> <li>▪ 1 succursale</li> </ul>	Deux actionnaires (couple) – dont une retraitée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontres de départements (comité de direction)</li> <li>▪ Rencontres sporadiques entre les directeurs sans ordre du jour</li> </ul>	Chaos
5.	1984	30 employés	3 membres (1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> génération)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisation</li> </ul>	Deux actionnaires (père/fils)- transfert d'action à la génération subséquente commencée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontres mensuelles pour voir les états financiers</li> </ul>	Chaos

## **5. PERCEPTION DES PARTICIPANTS QUANT À L'IMPACT DE LEUR GOUVERNANCE**

Un des aspects de notre questionnaire d'entrevue visait à connaître l'opinion des différents participants face à leur structure de gouvernance. Ce volet de l'entretien nous a permis de faire ressortir les différents impacts de leur système de gouvernance qui s'est révélé pour la majorité des cas de gouvernance informels autant du côté de la famille que du côté de l'entreprise. Ainsi, nous avons pu faire ressortir des entrevues, les avantages et les désavantages perçus par les participants au regard de la structure de leur système informel de gouvernance que nous vous présenterons dans la section qui suit.

### **5.1. IMPACTS D'UNE GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L'ENTITÉ FAMILIALE**

Il semblerait qu'un système de gouvernance informel ait plus d'aspects négatifs que d'aspects positifs sur l'entité de la famille selon nos répondants. Nous avons été en mesure de faire ressortir de nos entrevues 11 éléments ayant un impact sur la famille (voir le Tableau 6). De ces 11 éléments, 8 d'entre eux sont perçus comme ayant un impact négatif sur l'entité familiale et/ou les individus qui la compose alors que 3 sont perçus comme étant positifs. Nous avons été en mesure de regrouper ces 11 éléments en 6 concepts principaux. Deux étant vu comme des avantages, alors que les quatre autres sont perçus comme étant des désavantages. Les participants 1, 2, 6 et 7 ont mentionné des avantages qu'ils attribuaient au genre de gouvernance choisi par leur entreprise, qui est principalement informelle. Les autres participants 3, 4 et 5 ne voyaient que des désavantages. Nous verrons chacun de ces concepts dans la présente section.

TABLEAU 6 : CODIFICATIONS DES DONNÉES RELATIVES AUX PERCEPTIONS DES PARTICIPANTS FACE AUX IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR LA FAMILLE

	<b>Facteurs clés</b>	<b>Perception des participants</b>
<b>Avantages</b>	Implication des membres de la famille	« Tout le monde a son mot à dire » Permet d'apprendre sur l'entreprise rapidement
	Communication en tout temps	Permet d'aborder les tensions immédiatement lorsqu'elles surviennent
<b>Désavantages</b>	Manque de communication	La divergence entre les attentes de chacun envers l'entreprise et la place/le rôle de chacun
		Ne pas toujours prendre en considération les impacts que les choix ont sur certaines personnes impliquées dans l'entreprise
		Sentiments que les choix et les idées ne sont pas respectés
		Présence de tensions
	Manque de redevabilité	Non-respect des engagements pris lors des réunions informelles
	Le manque de frontière	Peur que l'entreprise prenne toute la place dans la famille
	Problème d'identité des participants	Manque d'accomplissement personnel
Aucune définition officielle du rôle et des tâches		

### 5.1.1. AVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS

En regroupant les différents témoignages des participants, nous avons été en mesure de faire ressortir deux grands avantages qu'une gouvernance informelle peut avoir sur l'entité familiale. Tout d'abord, il y a l'implication des membres de la famille dans l'entreprise et la possibilité de communiquer à tout moment.

Nous avons regroupé dans le concept d'implication des membres de la famille, le fait que certains des participants voient comme étant un avantage la possibilité d'impliquer les membres de la famille dans les décisions de l'entreprise. En effet, deux des participants ont fait mention de cet avantage. Selon le participant 1, « L'avantage [de fonctionner cette façon] c'est que tout le monde a son petit mot à dire ici et là » (verbatim, participant 1). Ce

participant, qui se trouve au stade de passer le témoin, faisait allusion aux discussions qu'il a avec ses enfants avant de prendre une décision regardant l'entreprise ou d'apporter un point au comité de direction. Le participant 2 a également soulevé cet avantage. Selon elle : « Je te dirais que ça me fait apprendre rapidement, ça me propulse dans une position où je ressens que j'ai vraiment quelque chose à dire » (verbatim, participant 2). Pour sa part, elle se situe au stade d'apprendre à travailler ensemble, et ainsi elle faisait référence à sa propre expérience d'intégration dans l'entreprise. Ce participant a même ajouté que cette façon l'aidait à apprendre plus rapidement les rouages de l'entreprise et à mieux comprendre l'impact de ses décisions.

Deux des participants, soit les participants 7 et 8, ont par ailleurs mentionné comme autre avantage le fait qu'ils pouvaient communiquer à tout moment et n'attendaient pas pour discuter rapidement des problèmes vécus. La participante 7 a mentionné « Je crois que la façon qu'on le fait ça va assez bien, parce qu'on peut se dire ce qu'on veut comme on veut » (verbatim, participant 7). Cette participante est au stade de passer le témoin. De son côté, le participant 8 mentionne « [Les enjeux familiaux rencontrés] sont gérés de jour en jour et non de mois en mois. S'il arrive quelque chose, on le gère les trois, on trouve la solution et on va de l'avant » (verbatim, participant 8). Par contre, comme nous le verrons dans la section 5.1.2 cette hyper réactivité a été perçue par certains comme un désavantage si elle n'était pas bien encadrée.

#### 5.1.2. DÉSAVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS

Le témoignage des participants nous a également permis de faire ressortir quatre principaux facteurs ayant des effets négatifs sur l'entité familiale causée par la structure informelle de leur gouvernance, soit le manque de communication, le manque de redevabilité face aux engagements, le manque de frontière entre l'entreprise et la famille et finalement, un problème d'identité chez le participant. Nous aborderons chacun d'eux tour à tour.

En ce qui a trait au manque de communication, nous avons regroupé plusieurs éléments négatifs perçus par les participants. Certains éléments se retrouvent dans cette catégorie, car ils sont essentiellement reconnus comme étant des symptômes d'une communication inefficace. Par exemple, le thème de la divergence dans les attentes de chacun envers

l'entreprise et la place ou le rôle de chacun. Ce thème a été abordé par quatre des participants, soit les participants 1, 3, 4, et 6. Tous en sont au stade de passer le témoin et font référence aux attentes qu'ils voient leur relève avoir sur leur place future dans l'entreprise et l'implication que cela signifie pour eux versus ce qui est attendu d'eux. Le participant 1 a ainsi affirmé que l'informalité « peut créer des fausses espérances et de fausses attentes » (verbatim, participant 1.) alors que les participants 4 et 6 parlent de problèmes de vision commune. Pour la participante 6, « la vision [que ses enfants entretiennent vis-à-vis leur rôle dans l'entreprise] n'est pas égale [à celle d'elle et son mari] » (verbatim, participant 6.). Cette dernière fait référence aux temps que ses enfants sont prêtes à investir versus le poste qu'elles veulent occuper. En parlant du plan futur de relève, elle mentionne « Moi, j'ai mon idée. [X, son mari]) à son idée et les enfants leur propre idée » (verbatim, participant 6.). Les participants 3 et 5 ont également parlé de vision non partagée entre les membres de leur famille dans l'entreprise: « on a trois visions différentes dans l'entreprise » (verbatim, participant 3). Pour ces participants, cette divergence dans la perception se fait ressentir lorsqu'il est question des investissements futurs de la famille dans l'entreprise et également lorsqu'il est question de la meilleure méthode de gestion. Ce thème est revenu plusieurs fois dans les propos du participant 3: « On n'a pas la même manière de gérer [X, son fils] et moi sur cette façon-là » (verbatim, participant 3), « Là-dessus on ne s'entend pas souvent. » (Verbatim, participant 3), « C'est là-dessus où on s'accroche, on n'a pas la même façon de faire et je ne sais pas si on va l'avoir un jour » (verbatim, participant 3).

Nous ressentons également cette divergence concernant les attentes versus la réalité dans le témoignage du participant 4. En effet, bien qu'il ne l'a pas mentionné directement, nous pouvons inférer par les propos qu'il a tenus durant l'entretien qu'il vit une déception face à la place qui lui est accordée dans la prise de décision de l'entreprise. Ce dernier a mentionné : « les prises de décision, c'est qu'on est toujours en désaccord et on ne se respecte pas dans nos choix. » (Verbatim, participant 4), « Si [X, son père le propriétaire] n'est pas d'accord [le projet ne se réalisera pas]. [X] prend des décisions pour lui » (verbatim, participant 4) « [X] est vraiment « *old timer* », les générations changent et c'est important de prendre des décisions réfléchies » (verbatim, participant 4). « Les décisions devraient se prendre ensemble. La première de nos valeurs est l'intégrité. On perd

ensemble, on gagne ensemble » (verbatim, participant 4). « Si je veux changer quelque chose et que je sais qu'il ne voudra, je peux lui répéter durant un mois du temps chez eux » (verbatim, participant 4). Bref, ce dernier a fait, à plusieurs reprises, allusion au fait qu'il ne se sentait pas écouter dans la prise de décision. Ces propos nous ont amenés à croire qu'il avait l'impression que son opinion devrait avoir plus d'impact que ce qui lui est attribué présentement, car ce dernier est non seulement leur fils, mais également leur future relève. Ainsi, on voit que le statut familial de l'individu lui crée des attentes qui ne correspondent pas toujours à la réalité du terrain. La participante 2 a également tenu des propos nous laissant voir d'autres attentes que peut entretenir la relève en raison de leur lien familial. « Il n'y a jamais eu une définition officielle de mes tâches, mon nom de famille est [X], je suis sa fille, donc je me suis faufilée dans les départements pour m'asseoir où je suis aujourd'hui. » (Verbatim, participante 2). Contrairement au participant 4, nous n'avons pas ressenti de déception ou d'amertume dans son témoignage. Ainsi les deux participants de la recherche faisant partie de la génération des Y et représentant la relève de leurs parents dans l'entreprise s'attendent à avoir de l'impact dans l'entreprise en raison de leurs liens familiaux.

D'autre part, le non-respect des choix et des décisions prises a également été un aspect qui a été abordé par le participant 4 qui est au stade d'apprendre à travailler ensemble. Ce dernier a mentionné « [regardant le processus de] prises de décision c'est qu'on est toujours en désaccord et on ne se respecte pas dans nos choix. » (Verbatim, participant 4). De son côté, la participante 2 mentionne que leur façon de fonctionner est très informelle et qu'elle ne prend pas en considération les impacts sur les gens impliqués. Elle mentionne : « on ne prend pas le temps de les impliquer dans le processus [de prises de décision] et on n'a pas pris le temps de dire « hey! ça vous tentait-tu? » (Verbatim, participant 2)

Tous les éléments précédents sont reliés à un manque de communication familiale et cela crée une certaine tension dans les relations familiales ce que nous avons d'ailleurs ressenti dans le témoignage des 6 participants ayant mentionné des désavantages à leur gouvernance familiale. En effet, comme nous pouvons le voir dans les verbatim cités précédemment, nous ressentons une certaine tension dans leur mode de gouvernance familiale informelle. Par contre, uniquement deux des participants soit le 4 et le 6 ont mentionné directement que ces tensions venaient du manque de communication. Les effets



principaux de ces tensions font en sorte que certains sujets pouvant être sensibles sont évités. Par exemple, la participante 6 a mentionné que dans sa famille, ils évitent de parler du plan de succession de l'entreprise, car ces discussions entraînent souvent des chicanes. Pour la cité, « Parfois, la chicane prend parce qu'on ne dit pas bien les choses. On n'a pas eu un plan. On n'a pas fait ça comme il faut » (verbatim, participant 6). Le participant 4 de son côté a mentionné : « En général, on va avoir un souper familial, on va commencer à parler de ça, on va se chicaner, on ne se parlera plus et je vais retourner chez nous et après quelques jours on va s'en reparler. C'est à peu près comme ça que les décisions sont prises » (verbatim, participant 4).

Le manque de redevabilité des membres de la famille sur les engagements pris est aussi l'un des effets négatifs découlant de l'informalité de la gouvernance selon le participant 1. Pour le citer, « J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de discussions, mais puisque c'est informel, il n'y a pas d'engagements qui sont pris là-dessus. En tant que famille en affaires, on parle de chose, on veut faire avancer les choses, mais une fois que c'est jasé, des fois on laisse ça mort. Je pense que les personnes ne sont pas redevables de rien » (verbatim, participant 1). Selon lui, l'informalité des discussions fait en sorte que les engagements pris tombent souvent dans l'oubli ou ne sont pas pris au sérieux et ne font pas l'objet d'un suivi. Nous verrons dans la section suivante que ce facteur négatif pour la famille est également ressorti dans les impacts négatifs sur l'entreprise.

Quant au manque de frontière entre la famille l'entreprise, nous nous référons principalement au fait que l'entreprise prend beaucoup de place dans la vie familiale de plusieurs des participants. En effet, tous nos répondants ont mentionné parler du futur et de la vision de l'entreprise, de la gestion quotidienne de ces dernières et des problèmes qu'ils rencontrent lors d'événements familiaux, tels que les soupers de Noël, les brunchs familiaux, les soupers hebdomadaires, etc. À cause de cette place importante que prend l'entreprise dans la famille, deux des participants ont même été jusqu'à dire qu'ils avaient peur que « l'entreprise avale la famille » (verbatim, participant 6). Bien que seulement deux des participants, les participantes 5 et 6, aient spécifiquement mentionné ce facteur négatif, nous avons été en mesure de voir dans toutes les entrevues l'ampleur de la place allouée à l'entreprise dans la vie familiale. Ce qui est intéressant, c'est que les participants ayant fait part de cette peur sont toutes les deux des mères de famille impliquées dans

l'entreprise, mais à l'étape de passer le témoin et qu'elles voient la tension grandir dans leurs familles.

Finally, for what is the lack of identity in the participant, we make, here, reference to the perceived lack of personal accomplishment of certain participants resulting from the position held, the tasks and responsibilities assigned and the power which in certain respondents has not been clearly defined. First, let's address the lack of personal accomplishment. More specifically, participants 5 and 6 mentioned not having a stable role in the business and that they had to learn several tasks and responsibilities simultaneously in order to help the business grow and « plug the holes » (verbatim, participant 5). This affected one of the participants in a negative way. What she complains about is not the adaptability that was asked of her, but the fact that she was given a position and responsibilities and then they were quickly and frequently removed. This inconsistency in responsibilities has resulted in the participant not only being hurt each time a role was removed from her, but also in her not knowing where her place was in the business. This led her to conclude that if it were to be done over, she would not get involved in the family business, but would find a job in another field that would allow her to grow and flourish. In a second case, one of the participants mentioned that one of the negative effects of the lack of definition of roles and decision-making power was the fact that her role in the business had never been clearly defined, because of her name and her relationship with the owner. She « took the seat [she] occupies today, from her arrival » (verbatim, participant 2) and her decision-making power compared to that of her father had never been defined, which means that some of the employees present before she arrived do not feel that she is their boss. « Now, do some of the employees who were there before me feel that I am their boss? No, not necessarily. » (verbatim, participant 2) This allows us to see another aspect of nepotism. As we will see in section 5.2.1, this can also be perceived as a negative effect on the business. But on the family side, this lack of definition of roles, power and responsibilities creates frustrations for the participants, as some of the employees do not consider these participants as « legitimate » bosses.

Il est important de dénoter que toutes les participantes de sexe féminin et seulement les participantes de sexe féminin semblent affectées par le manque d'identité. Il pourrait être intéressant de creuser dans cet aspect pour comprendre pour quelles raisons seulement les filles ont fait allusion à ce désavantage.

## 5.2. IMPACTS D'UNE GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L'ENTREPRISE

Comme du côté de la famille, l'informalité de la gouvernance semble avoir plus d'un impact négatif sur l'entreprise selon la perception des participants. En effet, 13 éléments ayant un impact sur l'entreprise sont ressortis des entrevues réalisées et 9 d'entre eux ont une connotation négative sur l'entreprise alors que 4 sont perçus comme étant un avantage. Ces 13 éléments ont été regroupés (voir le Tableau 7) en 5 facteurs principaux, dont trois négatifs et deux positifs, que nous les aborderons tour à tour dans cette section.

TABLEAU 7 : CODIFICATION DES DONNÉES RELATIVES AUX PERCEPTIONS DES PARTICIPANTS FACE AUX IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR L'ENTREPRISE

	<b>Facteurs clés</b>	<b>Perceptions des participants</b>
<b>Avantages</b>	Implication des dirigeants	Permet de partager la vision avec les différents dirigeants de l'entreprise
		Permet de vérifier la faisabilité d'un projet
		Aide à décider de la direction pour le futur de l'entreprise
		Permet aux divers dirigeants d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise
	Légèreté des processus	Permet de ne pas « s'enfermer » avec trop de processus lourds
<b>Désavantages</b>	Manque de redevabilité	Beaucoup de discussions mais finalement les choses ne bougent pas
		L'entreprise dépend d'une seule personne en définitive, car il n'y a pas de délégation réelle du pouvoir
		Les gestionnaires ne se sentent pas impliqués dans la prise de décision
	Communication inefficace	« On saute du coq à l'âne »
		On oublie de parler de certains points lors des rencontres
		Plusieurs patrons pour un seul employé

	Gestion de situation personnelle	Certains membres de la famille sont affectés par certaines décisions à un niveau personnel
		Confrontation familiale devant d'autres employés

### 5.2.1. AVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS

À partir de nos entrevues, nous avons été en mesure de faire ressortir 5 éléments que les participants perçoivent comme étant des avantages de leur système informel de gouvernance d'entreprise. Nous avons regroupé ces 5 éléments en 2 facteurs principaux soit : l'implication des dirigeants et la légèreté des procédures. Nous aborderons ces facteurs tour à tour.

Tout d'abord, deux des participants ont mentionné que leur système de gouvernance leur permet d'impliquer les dirigeants dans le futur de l'entreprise. Cette implication peut se voir de différentes façons. Tout d'abord, le participant 1 a mentionné que son type de gouvernance lui permet de partager sa vision avec les directeurs de l'entreprise facilitant ainsi la transmission de la culture à travers toute l'entreprise et ses diverses succursales. Ce partage de vision assure également que les dirigeants soient tous sur la même longueur d'onde. Ce qu'il faut savoir, c'est que ce participant travaillait dans l'entreprise numéro 1, dans laquelle nous avons pu déceler un certain degré de formalité dans la gouvernance. En effet, cette entreprise avait instauré des réunions de directeurs hebdomadaires dans lesquelles ils abordaient différents sujets regardant la gestion de l'entreprise. Ce participant a également mentionné que ses méthodes de gouvernance permettent aux différents dirigeants de donner leurs opinions sur les projets apportés par le propriétaire et discuter de leur faisabilité. La participante 2 a mentionné, de son côté, que sa gouvernance informelle lui permettait d'avoir un impact direct sur le futur de l'entreprise sans se faire influencer par les idées préconçues de la génération précédente. Contrairement à l'entreprise numéro 1, l'entreprise dans laquelle travaille cette participante n'a pas de rencontres programmées ou structurées, mais des rencontres sporadiques dans lesquelles on discute des enjeux présents. « Exemple, l'étude de marché que moi je vais aller chercher de mon côté, que mon père va aller chercher de son côté. Ce qu'il est important de retenir, c'est qu'on fait notre due diligence chacun de notre côté et quand on a nos informations, là

on se confronte. J'ai toujours voulu faire ça de cette façon parce que je voulais éviter que mon père fasse son due diligence, qu'il arrive avec ces vieilles idées ou plutôt ses idées préconçues » (verbatim, participant 2)

Finalement, deux des participants ont mentionné que l'absence de processus de gouvernance formel leur permet une certaine flexibilité. En effet, deux des participants ont mentionné que l'absence de processus formel leur permet d'avoir « de la place pour négocier, sans [s'enfarger] dans les procédures trop lourdes » (verbatim, participant 6) « J'ai l'impression que la façon qu'on le fait, ça nous amène à être plus flexible » (verbatim, participant 2). Alors que le participant 7 (travaillant pour l'entreprise numéro 5.) a mentionné que la mise en place de procédures formelles serait inutile, car ils ne sont que trois dans le management de l'entreprise et qu'ils ont suffisamment de facilité à aborder les différents enjeux qu'ils rencontrent sans à avoir besoin de formaliser leurs échanges.

### 5.2.2. DÉSAVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS

Parmi les témoignages des participants, nous avons été en mesure de faire ressortir 9 éléments perçus comme ayant des impacts négatifs découlant de la structure informelle de gouvernance des entreprises participantes. De ces 9 éléments, 3 facteurs clés sont ressortis. C'est-à-dire, le manque de redevabilité, la communication inefficace et la gestion de situations personnelles.

Comme mentionné dans la précédente section, le manque de redevabilité est un concept qui est ressorti comme ayant un impact négatif autant sur l'entité de la famille que sur celle de l'entreprise. Ce manque de redevabilité se fait sentir de différentes façons dans l'entreprise. Tout d'abord, le participant 1 a mentionné que ce type de gouvernance fait en sorte qu'il y a beaucoup de discussions, mais que les choses n'avancent pas. Selon ce participant, la cause de ce statu quo serait le manque de rigueur des différentes personnes autour de la table. Bien qu'un seul des participants ait parlé dans son témoignage de ce qu'on pourrait appeler « le statu quo », le participant 2 a, de son côté, mentionné que le manque de formalité dans les réunions faisait en sorte qu'ils devaient se rencontrer plusieurs fois pour faire avancer un projet cars ils n'abordaient pas leurs projets dans leur ensemble, mais bien étape par étape rapidement, faisant ainsi ralentir leur l'avancement de ceux-ci.

Le manque de redevabilité s'est également fait ressentir par un manque d'implication des dirigeants dans les décisions et par un manque de délégation. Nous aborderons ces deux éléments ensemble, car selon nous les deux sont liés. Trois des participants soit les participants 1, 2 et 3 ont mentionné ce manque de redevabilité. Pour le participant 1, le manque de redevabilité se fait ressentir par un manque de rigueur « Le problème flagrant, c'est qu'on parle de beaucoup de choses, mais il n'y a pas beaucoup de choses qui se passe sur le plancher. On parle beaucoup, mais l'exécution n'est pas nécessairement là » (verbatim, participant 1). Ce « Manque de rigueur des gens qui sont alentour de la table, de moi aussi. On a un paquet de choses à faire et on manque de rigueur pour les faire » (verbatim, participant 1). Il excuse ce manque de rigueur entre autres par le manque de temps durant la saison estivale. « C'est difficile de s'arrêter de travailler quelques heures pour faire ce genre de meeting [durant la saison estivale]. Cela demande beaucoup de jus aux gens ». De son côté, la participante 3 parle d'un manque de suivis dû à l'informalité : « Parce que des fois, parle, parle, jase, jase et on oublie ce qu'on avait dit. Des fois c'est [les rencontres administratives] trop informel pour la nature de la business. » Pour le participant 3, ce manque de redevabilité se fait ressentir par un manque d'implication dans les décisions, car ces dernières leur sont imposées. « Par exemple : Je regarde [X], je le vois faire le budget pour l'ensemble de ses managers et chacun achète son propre budget, moi je les vends mes budgets, mais ils [mes directeurs] ne l'ont pas acheté, le budget a été vendu. C'est donc pas leur budget à eux, c'est moi qui l'ai travaillé » (verbatim, participant 3). Ainsi, on voit donc que ce manque de redevabilité est la source d'une mauvaise délégation du pouvoir « J'ai comme principe que celui qui paye c'est lui qui assume » (verbatim, participant 3) « Tu es toujours le général en avant. Pour être capable de vivre avec ça tu dois être le premier arrivé et le dernier parti et tu dois vivre avec toutes les décisions » (verbatim, participant 3).

La communication déficiente est également un élément perçu par plusieurs des participants comme ayant un impact négatif sur l'entreprise. Bien que du côté de la famille, nous avons déjà nommé ce facteur comme un « manque de communication » nous le nommons du côté de l'entreprise comme étant plutôt une « communication inefficace ». En effet, l'analyse des témoignages nous a permis de voir dans l'entité familiale que les participants vont avoir tendance à éviter les sujets pouvant créer des tensions pour éviter

de créer des chicanes entre les membres de leurs familles. Alors que du côté de l'entreprise, la communication n'est pas évitée, elle est seulement faite de façon inefficace. Ce manque d'efficacité dans la communication peut être ressenti de différentes façons : des rencontres durant lesquelles on saute du coq-à-l'âne, ce qui entraîne une perte de temps, l'oubli de discuter de certains points importants qui cause un ralentissement dans les projets et finalement, le fait d'avoir plusieurs patrons (qui ne disent pas tous la même chose) pour un employé. En effet, selon le participant 4, le manque de formalité dans les processus fait en sorte que la hiérarchie n'est pas respectée et que les propriétaires vont parler directement à tous les employés, créant ainsi, non seulement, une confusion des rôles et responsabilités des dirigeants, mais également de la confusion chez les employés qui se font donner différentes directives parfois contradictoires. Nous considérons ce problème dans la gestion interne de l'entreprise comme un problème de gouvernance, puisque cela crée une ambiguïté dans la communication de la stratégie de l'entreprise créant manque d'uniformité et de direction dans cette dernière pouvant affecter sa performance.

L'informalité dans la gouvernance de l'entreprise amène également les familles en affaires à devoir faire ce que nous avons nommé de la « gestion de situation personnelle » dans l'entreprise. En effet, deux des participants, soit les participants 5 et 6 ont mentionné qu'il peut arriver que certaines tensions familiales soient transposées dans l'entreprise. Ces tensions se font ressentir lorsque les membres de la famille sont affectés à un niveau personnel par des événements relatifs à la gestion de l'entreprise. Ces tensions peuvent également se faire ressentir par le comportement d'un des membres de la famille, lors de réunion d'entreprise donnant ainsi lieu à des confrontations devant les autres employés.

Finalement, nous pouvons déceler dans la perception des participants qu'un système de gouvernance informelle entraîne plus d'impact négatif que d'impact positif autant sur la famille que sur l'entreprise. Malgré tout, ces familles en affaires continuent d'évoluer dans ce genre d'environnement sans mettre en place de mécanismes de gouvernance formels, et ce, même si plusieurs d'entre eux ont admis que plus de formalités pourraient améliorer leur situation. Nous verrons, dans la section suivante, les pistes d'amélioration que souhaiteraient apporter les participants.

## **6. PISTES D'AMÉLIORATION**

Six (6) des participants à notre recherche ont soulevé différentes pistes d'améliorations qui pourraient être apportées à leur système de gouvernance alors que le participant numéro 7 ne croit pas nécessaire d'apporter d'amélioration à sa gouvernance. Parmi les suggestions d'amélioration, la communication a été le point central de ce qu'ils souhaitaient voir évoluer autant dans l'entreprise que dans la famille. En effet, quatre (4) participants ont mentionné que la communication dans l'entreprise serait plus efficace s'il y avait des réunions programmées avec un ordre du jour dans lesquelles il n'y aurait pas d'interruption. Le participant 1 travaillant pour l'entreprise numéro 1 a même souligné que l'aide d'un consultant externe serait souhaitable pour mettre en place une structure de réunion afin de rendre ses réunions plus efficaces.

L'amélioration de la communication au niveau de la famille a également été soulevée comme piste d'amélioration par trois des participants. Plus précisément, le désir d'une meilleure communication des attentes des parents à l'endroit de leurs enfants lorsqu'ils font leur entrée dans l'entreprise et par ailleurs une meilleure communication des attentes des enfants envers l'entreprise a également été soulevé par l'un des participants. Ce participant a également souligné que la participation d'un médiateur pour aider à aborder les sujets plus épineux qui sont habituellement évités par cette famille serait une amélioration à envisager.

D'autres pistes d'amélioration ont été soulignées par les différents participants à travers leur témoignage. Par exemple, les participants 3 et 4 mentionnent qu'une meilleure planification au niveau de la gouvernance de l'entreprise, plus spécifiquement au niveau de la planification des rencontres, serait une bonne piste d'amélioration à leurs yeux. « [une amélioration serait] que les meetings soient planifiés et non dans l'improvisation » (verbatim, participant 3), le participant 4 précise qu'il serait important de respecter cette planification sans trop y déroger. Il mentionne également qu'une formalisation des discussions familiales serait à ses yeux, une grande amélioration du côté de la famille.

Une meilleure définition des rôles a également été mentionnée comme piste d'amélioration par les participantes 2 et 5. Pour la participante 2, cette clarification aurait pour objectif de mieux discerner son pouvoir discrétionnaire vis-à-vis de celui de son père pour qu'elle ait plus de crédibilité dans son rôle. Alors que pour la participante 5, l'objectif



de cette clarification de rôle est au niveau de l'estime de soi des membres de la famille afin qu'ils aient la chance de s'accomplir dans l'entreprise.

Finalement, aux yeux de la participante 6 il serait également important de clarifier la distinction entre l'entreprise et la famille afin qu'il y ait un équilibre sain entre les deux. « Pour améliorer parfois ça serait de laisser la business de côté. Ma peur serait que la business avale ma famille. La business c'est notre vie, c'est vrai, mais des fois on pourrait jaser de quelque chose d'autre » (verbatim, participante 6).

Pour conclure, nous avons ressenti à travers l'analyse des témoignages que le manque de temps pourrait être à l'origine de cette informalité. En effet, plusieurs des participants ont fait mention du facteur temps en se référant entre autres à la surcharge de travail durant la saison estivale. À titre d'exemple:

*« On a décidé de mettre ça en place [les réunions hebdomadaires avec les directeurs]. La difficulté de la rigueur, c'est de le maintenir en place quand on est dans un commerce saisonnier où c'est difficile d'arrêter de travailler durant quelques heures pour faire ce genre de meeting de façon hebdomadaire. Ça demande plus de jus aux gens à ce niveau-là? » (Verbatim, participant 1).*

*« [Nos rencontres] c'est souvent dernière minute. Hey as-tu pensé à ça? Mais là, je te parle après une grosse saison. En mars, j'aurais peut-être une autre idée, mais là, la saison a été grosse et elle a été grosse pour tout le monde. On court toujours après nos queues. » (Verbatim, participant 2)*

Dans ce chapitre, nous étudierons plus en profondeur les découvertes que ce travail de recherche nous a permis de faire. L'objectif de ce chapitre est d'analyser les résultats de nos entrevues et de les comparer avec les différents écrits de la littérature. Comme ce mémoire est de nature exploratoire, cette comparaison nous permettra de trouver d'éventuelles pistes de recherche qui pourrait être approfondies dans le futur afin d'améliorer nos connaissances sur la dynamique particulière des PME familiales au niveau de leur gouvernance.

### 1. DISCUSSION

#### 1.1. LA GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Notre étude nous a permis d'en apprendre plus sur les façons de faire en matière de gouvernance d'entreprise et de la famille dans quelques PME (5) dans une industrie bien précise soit celle de la vente et d'entretien de véhicules récréatifs. En résumé, nous pouvons conclure que ces PME familiales ne sont pas portées à utiliser des mécanismes de gouvernance formels, tels que le conseil d'administration ou conseil de famille. En effet, ces dernières utilisent des mécanismes de gouvernance informels et rudimentaires (Gibson et coll., 2013). Dans les 5 entreprises étudiées, aucune d'entre elles n'a mis en place de telle entité de gouvernance. Malgré tout, trois d'entre elles ont parlé au niveau de la gouvernance de l'entreprise de rencontres hebdomadaires ou mensuelles pour parler des finances, de la gestion quotidienne et des projets d'expansion de l'entreprise. L'entreprise numéro 1 et l'entreprise numéro 3 incluent des dirigeants des différents départements dans ces rencontres alors que l'entreprise numéro 5 mène ces rencontres uniquement avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Les deux autres entreprises (numéro 2 et numéro 4) ont tout de même des rencontres pour discuter de ces sujets, mais ces dernières vont être sporadiques et ne semblent impliquer que les membres de la famille, parfois l'entreprise numéro 4 décide parfois d'inclure un dirigeant non membre de la famille lors de ces rencontres.

Ainsi, nous pouvons conclure que la place de la famille dans ces PME familiales est très grande. En effet, cette dernière semble avoir un impact important dans les décisions de

l'entreprise au point où il était difficile pour plusieurs participants de faire la distinction entre l'entité de la famille en affaires et l'entité de l'entreprise. On dénote également dans l'entreprise 2 et l'entreprise 5 une préférence pour un type de gouvernance interne très fermée où la famille va vouloir prendre ses décisions seule. Nous n'avons cependant pas été capables de déterminer avec assurance quels étaient les motifs les poussant à préférer ce genre de structure. Bien que la littérature parle du désir des familles en affaires de garder le pouvoir de l'entreprise entre leurs mains (Kalm et coll., 2016; Gomez-Meji et coll., 2011), nous croyons que la culture de la famille joue un rôle important dans le choix de ce genre de gouvernance. En effet, ces familles en affaires nous ont semblé porter une grande importance à l'indépendance, désirant réussir et accomplir leur chemin seul sans demander d'aide. Nous pouvions ressentir une fierté à travers le témoignage de ses membres de la famille, parfois par la passion avec laquelle ils répondaient aux questions, d'autre fois dans les réponses données : « On est parfait, quand qu'on prend des décisions au mois, qu'on se révisé au mois ce n'est pas à l'année, comprends-tu? » (Verbatim, participant 7), « on reste les trois ensembles pour en discuter. [...] Tout ce qui est interne, c'est nous qui prenons les décisions » (verbatim, participant 7), « Moi, j'ai encore tellement de choses à incorporer dans mon entreprise. Je rejoindrais un groupe pour me faire dire ce qui n'est pas correct, mais je sais ce qui n'est pas correct ou du moins je sais en partie. J'ai du travail à faire avant d'en rejoindre un groupe de soutien [faisant allusion à la firme Spader Management] » (verbatim, participant 2). « Moi et mon père, toujours » (verbatim, participant 2) lorsque la participante devait répondre à la question : comment prenez-vous les décisions familiales qui ont un impact sur l'entreprise.

De leur côté, l'entreprise numéro 1, numéro 3 et numéro 4, se servent d'un groupe externe de collègues travaillant dans le même domaine qu'eux pour valider leurs idées stratégiques et développer leur entreprise. Bien que l'importance apportée à ce groupe d'entraide soit différente d'une entreprise à l'autre, nous pouvons assumer qu'il joue l'équivalent du rôle d'un comité consultatif. Les entreprises faisant partie de ces regroupements d'entreprises sont celles qui parmi notre échantillon ont porté le plus d'importance à l'expansion et à la croissance de l'entreprise dans le marché. Voodeckers et coll. (2007) avait remarqué dans leur recherche que les entreprises familiales qui étaient en croissance avaient tendance à s'entourer d'administrateurs externes. Or, dans nos

entreprises, ce qui s'en rapproche le plus est ce groupe d'entraide. Nous croyons que l'influence de ce groupe externe a un impact sur le désir de croissance de ces entreprises et vice versa. En effet, comme ce groupe fonctionne par le partage d'idées et par comparaison, nous considérons qu'il stimule les familles en affaires à croître pour imiter voire dépasser les membres dominants de leurs groupes et « rester dans la game » (verbatim, participant 1). Nous avons, par contre, trouvé intéressant que le désir de formaliser les processus de gouvernance internes ne se soit manifesté qu'à la suite de la croissance et également avec la taille grandissante d'au moins une entreprise soit l'entreprise 1 avec ses 167 employés et ses 5 succursales. Ce délai nous permet ainsi d'assumer que la formalisation des processus ne se réalisera que lorsque le besoin s'en fera ressentir auprès de ces entreprises familiales à cause de la complexité de leur environnement interne et externe et de leur stratégie de croissance organique ou par acquisition à mettre en œuvre.

Enfin, dans les entreprises rencontrées, tous les membres de la famille travaillant dans leur entreprise occupent des postes dans la gestion. Cette pratique confirme ainsi, la littérature sur la présence de népotisme dans les entreprises familiales (Eckrich et coll., 2013; Gersick et coll., 1997; Jaffe, 2005; Juday, 2014). Cependant, nous présumons que la grande confiance accordée par les familles en affaires à leurs membres joue un rôle important dans le choix de cette dernière d'impliquer les membres de leur famille dans la direction (Steier, 2011). En effet, quatre des familles en affaires, soit l'entreprise numéro 1, numéro 3, numéro 4, et numéro 5 ont mentionné avoir investis et prévoir investir encore davantage dans le développement des membres de leurs familles afin que ces derniers soient en mesure d'accomplir les tâches qui leur sont attribuées. Nous pensons que ce désir d'investir dans la famille est effectivement motivé par la richesse socio-émotionnelle des familles en affaires et nous y voyons surtout des points positifs, car les témoignages des participants nous ont permis de constater la grande implication autant émotionnelle que physique de chacun d'entre eux auprès de leur entreprise.

## **1.2. LES IMPACTS DE LA GOUVERNANCE INFORMELLE SUR LES PME ÉTUDIÉES**

Beaucoup d'auteurs (Chrisman et coll., 2012; Corbertta et coll., 2004; Eckrich et coll., 2013; Gersick et coll., 1997; Jaffe, 2005; Juday, 2014; Knapp et coll., 2001; Pomevera et

coll., 2016; Siebels et coll., 2012; Suess, 2014) se sont prononcés sur la structure de gouvernance idéale en ce qui concerne les entreprises familiales et nous pouvons voir une pression énorme pour les familles en affaires à dissocier l'entité familiale de celle de l'entreprise en instaurant des structures de gouvernance formelles (Ponomareva, et coll., 2016). Or, peu de recherche porte sur l'impact d'un type de gouvernance informelle et qui nous est apparue comme la norme auprès des PME du domaine du VR. Nous avons été en mesure, à partir de nos entrevues, de faire ressortir différents impacts à deux niveaux, soit au niveau de la famille et au niveau de l'entreprise. Ces impacts ont été décrits plus en profondeur au chapitre précédent. C'est pourquoi dans cette section, nous analyserons de manière plus concrète les conséquences de ces impacts sur l'entreprise familiale.

Nous avons pu comprendre à travers nos entrevues qu'ils étaient difficiles pour les participants de faire la distinction entre l'entité familiale et celle de l'entreprise sur certains points. Le patrimoine de ces familles étant plus qu'intimement lié à celui de l'entreprise, l'impact d'une décision prise dans l'entreprise a des répercussions énormes dans la famille. Cet aspect n'est pas à négliger, car d'après nous il joue un rôle important dans la place que s'alloue la famille dans les décisions d'affaires. Mais au-delà de cet aspect financier, il y a un lien d'appartenance important entre les participants et leur entreprise familiale. Ces derniers allouent une place importante à l'entreprise dans leur vie familiale et leur passion pour elle est palpable, ce qui fait en sorte qu'il est difficile pour eux de parler d'un autre sujet lorsqu'ils sont ensemble. Nous estimons que cette passion pour leur entreprise crée chez ces individus une détermination à réussir en tant que famille en affaires. En effet, malgré les tensions et les frustrations vécues chez la plupart des participants, nous avons été témoins d'une volonté à améliorer leurs lacunes dans la gestion des relations famille et entreprise. Chaque participant qui a partagé son expérience et ses inquiétudes nous a demandé de les conseiller sur des ouvrages qui pourraient les aider à améliorer leur situation et à mieux gérer la dynamique travail et famille.

Bien que les questions de cette étude n'aient pas abordé l'aspect de la performance financière en raison d'éventuel conflit d'intérêts, chacune des entreprises étudiées, bien qu'ayant des structures de gouvernance informelles, semble être en bonne santé financière. Nous ne croyons pas que ce mémoire peut nous permettre de conclure que la performance de l'entreprise est directement liée à la formalisation de son système de gouvernance. En

revanche, notre recherche nous permet de supposer un lien entre la qualité de vie de la famille et une certaine formalisation de la gouvernance familiale. En effet, le manque de communication entre les membres de la famille sur certains enjeux épineux crée définitivement des tensions entre eux causant ainsi des problèmes lors de certains évènements familiaux. Nous supposons donc que la formalisation de la gouvernance familiale, plus spécifiquement, la création d'un comité de famille créerait un forum qui leur permettrait de discuter de ces sujets épineux et limiterait les tensions au sein de la famille en favorisant la transparence et la communication.

Nous sommes également persuadés que l'absence de forum de discussion précis dans lequel les membres de la famille peuvent interagir et discuter de l'entreprise augmente cette confusion entre les sphères familiales et celle de l'entreprise. En effet, les membres de la famille n'ayant pas de moments spécifiques pour communiquer sur les enjeux de l'entreprise profitent de chaque moment ensemble, comme les rencontres de famille, les brunchs du dimanche ou les soupers de Noël pour discuter de l'entreprise. Cette façon de procéder et d'interagir augmente ainsi l'ambiguïté de savoir où se termine l'entreprise et où commence la famille. Cet aspect joue également sur la qualité de vie de la famille étant donné que la vie familiale devient intimement liée à celle de l'entreprise. Deux des participants ont mentionné craindre que l'entreprise vienne détruire l'esprit familial. Bien que nous ne puissions garantir qu'un forum de discussion comme le conseil de famille préviendrait cet empiétement, nous pensons qu'un tel forum pourrait du moins limiter les discussions de l'entreprise lors de ces évènements familiaux.

Nous croyons que du côté de l'entreprise, l'informalité dans la gouvernance a pour conséquence de créer de l'inertie dans les entreprises familiales étudiées. En effet, le manque de redevabilité des dirigeants lors de réunion d'entreprise et la communication inefficace entraînent certainement un ralentissement dans les projets de ces entreprises. Mais nous présumons que l'industrie dans laquelle évoluent ses entreprises n'est pas étrangère à cette inertie. Les 5 entreprises rencontrées ont parlé du manque de temps et de ressources durant ce qu'ils ont appelé la « haute saison ». Ces entreprises doivent faire plus de 80% de leur chiffre d'affaires entre le mois de mai et le mois de septembre, laissant ainsi peu de temps durant cette période pour élaborer des stratégies et le développement de l'entreprise. Plusieurs d'entre eux ont mentionné avoir de la difficulté à garder leurs

processus en place lors de cette période forte à cause des rôles multiples qu'ils doivent jouer pour combler les manques dans leur entreprise. Bref, durant cette période, ces entreprises vont ressembler plus à de jeunes entreprises, c'est-à-dire à des entreprises dans lesquelles l'objectif principal est de survivre et qui est caractérisé par un effort soutenu des familles en affaires 24 heures sur 24 (Gersick et coll., 1997). Dans ce genre d'entreprise, les structures sont dans un état minimaliste et les communications à un niveau dès plus simple. Ainsi, nous estimons que dans les cas des entreprises participantes l'industrie peut être une des causes expliquant cette informalité. En effet, le fait que 80% du chiffre d'affaires annuel de ces entreprises se passe sur 6 mois ou moins au lieu de 12 mois cela oblige ces entreprises à réagir rapidement aux enjeux rencontrés durant cette période au lieu de prendre le temps d'étudier et planifier.

La taille des entreprises rencontrées peut également expliquer l'informalité dans leur gouvernance. En effet, bien que nous n'ayons que peu d'informations sur les ressources dont disposent ces entreprises, nous savons que ces dernières sont des PME. Les PME sont souvent des entreprises ayant des ressources limitées que ce soit au niveau financier ou au niveau des ressources humaines ce qui rend difficile la mise en place de structure de gouvernance (Clarke, 2010).

Finalement, nous considérons que la structure de l'actionnariat est également une raison expliquant l'informalité dans la gouvernance de ces entreprises. En effet, toutes les entreprises participantes étaient détenues par soit un actionnaire dirigeant ou bien par un couple travaillant également dans l'entreprise. Seulement l'entreprise 2 était détenue par deux actionnaires ayant une relation de beaux-frères, mais la dynamique de l'entreprise nous laisse croire que cette dernière est dirigée comme si elle appartenait à un seul actionnaire- dirigeant, soit l'actionnaire majoritaire. La proximité de l'actionnariat avec l'administration explique que ces familles en affaires n'ont encore pas ressenti le besoin de formaliser leur gouvernance (Ward, 2010). Lorsque l'actionnariat de ces entreprises de complexifiera en se divisant à travers les générations, ces dernières feront face à de nouveaux défis qui leur demanderont plus de formalisation et planifications dans leur gouvernance si ces dernières veulent s'assurer du succès de leur transition et leur avenir (Gersick et all., 1997; Ward, 2010). C'est en quelque sorte ce que nous avons pu observer chez les entreprises 1 et 4. Ces entreprises sont les entreprises dans lesquelles nous avons

senti une inquiétude par rapport à leur méthode de prises de décisions et le futur de l'entreprise. Ce sont également les seules entreprises où le ou les parents présentement propriétaires ont désigné plus d'un enfant comme relève de l'entreprise familiale avec la complexité que cela va engendrer.

Bref, ce travail de recherche nous a amenés à conclure que le type d'industrie en plus la taille, la structure d'actionariat et la stratégie de l'entreprise vont avoir un impact non négligeable sur les structures de gouvernance des entreprises, qu'elles soient familiales ou non.

Si nous avons un conseil à donner à une jeune famille en affaires, basé sur les différentes entrevues réalisées, le mot d'ordre serait : communication. En effet, la communication semble être le point sur lequel chacune des familles en affaires souhaite s'améliorer, et ce, autant du côté de l'entreprise que de celui de la famille. Pour être plus précises, les familles en affaires devraient prendre le temps de mieux définir le rôle de chaque individu et leur place dans l'entreprise et de respecter cette attribution. Elles devraient discuter continuellement de leur vision pour l'entreprise pour comprendre les attentes de chacun et définir les attentes du groupe. Bref, une communication claire au début et continue au cours de l'évolution des membres de la famille et celle de l'entreprise est le conseil donné par les participants à ce travail de recherche. Dans le même sens, Ward (2010) explique que les familles en affaires doivent communiquer et adresser les besoins et les attentes de la famille et de l'entreprise. Selon eux, ces besoins et attentes doivent être balancés à cinq facteurs clés : le contrôle, le capital, la carrière et les connexions. Il est important que les décisions et actions regardant ces facteurs soient alignées du côté de l'entreprise et celui de la famille (Ward, 2010).

## 2. CONTRIBUTION THÉORIQUE

Nous ne croyons pas que les découvertes de ce mémoire apportent beaucoup de nouveautés en ce qui concerne la littérature sur les entreprises familiales. En effet, plusieurs de nos découvertes nous ont simplement amenés à confirmer certains écrits de la littérature sur les PME familiales.



Pour la chercheuse principale, ce travail de recherche à amener une meilleure compréhension vis-à-vis des écrits et de la réalité des PME familiales qui évolue dans l'industrie de la vente et l'entretien de véhicules récréatifs. Ce travail de recherche a également amené les participants à réfléchir sur les différents mécanismes mis en place et la façon de les améliorer. Même si ces améliorations peuvent sembler simples à la lecture de ce travail, il n'est pas toujours évident pour ces familles en affaires vivant au quotidien dans ce genre d'environnement de prendre du recul et d'étudier les manières de faire qui sont souvent les mêmes depuis beaucoup de temps. Également, comme plusieurs d'entre elles ne font pas la différence entre les deux entités qui composent leur entreprise familiale, soit la famille et l'entreprise, une solution aussi simple et immédiate que d'établir une gouvernance à deux niveaux, peut ne pas être une évidence pour elles.

À un niveau plus théorique, ce mémoire est un des premiers travaux à notre connaissance, qui étudie la perception des membres des familles en affaires sur le système de gouvernance informelle sur deux niveaux. En effet, les études existantes ont surtout étudié l'impact d'un système de gouvernance formelle sur la performance de l'entreprise.

### **3. LIMITE ET AVENUE DE RECHERCHE**

Bien que ce mémoire nous a permis d'en apprendre davantage sur l'impact d'un système de gouvernance informelle sur la famille ainsi que sur l'entreprise, les résultats de ce dernier comportent plusieurs limites.

Tout d'abord, étant donné la très petite taille de notre échantillon et la composition de ce dernier (une industrie, une province), nous ne pouvons réalistement conclure que ces résultats sont représentatifs de toutes les PME familiales. En effet, l'échantillon était exclusivement composé de PME œuvrant dans la vente et l'entretien de véhicules récréatifs au Québec. Cet échantillon était également un échantillon de convenance, ce qui fait qu'il n'est pas représentatif de la population des PME œuvrant dans cette industrie.

Une autre limite importante qui mérite d'être soulignée. Celle de l'apparence de conflit d'intérêts qui peut avoir rendu les participants plus au moins à l'aise de partager leurs perceptions sur leurs entreprises avec la chercheuse principale. En effet, comme nous l'avons mentionné, nous sommes membres d'une famille en affaires œuvrant dans le

domaine de la vente et l'entretien de véhicules récréatifs. Bien que nous entretenions de bonnes relations avec tous les participants de ce mémoire, il n'en reste pas moins qu'il existe une relation de « compétiteurs » entre la chercheuse et les différents participants.

Cette étude nous a toutefois permis de faire un lien entre l'industrie dans laquelle évolue notre entreprise et les mécanismes de gouvernance choisis par cette dernière. Il pourrait être intéressant d'approfondir cet élément dans des recherches futures afin de mieux conseiller les entreprises dans l'établissement de mécanismes de gouvernance.

## **GUIDE D'ENTREVUE**

### MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La littérature qui s'adresse aux entreprises familiales ne fait pas de distinction entre les PME et les grandes entreprises et conseille ainsi dans l'ensemble aux entreprises familiales de formaliser leurs instances de gouvernance de manière à rendre l'entreprise indépendante de la famille. L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre, dans un contexte de PME, le choix des familles en affaires dans le type de gouvernance qu'elles établissent et l'impact qu'ont ces choix sur leur entreprise et sur leur famille.

Pour ce faire, nous désirons interroger les membres adultes de la famille travaillant dans l'entreprise, les membres de la famille directement touchés par l'entreprise, ainsi que les actionnaires de l'entreprise, qu'ils soient familiaux ou non. Nous nous intéressons à leurs opinions, expériences et perceptions des mécanismes de gouvernance mises en place du côté de l'entreprise ainsi que du côté de la famille. Ces informations nous aideront à comprendre les avantages et les désavantages des différents types de gouvernance mis en place et elles nous permettront d'établir une typologie des pratiques voire une liste des meilleures pratiques en ce qui concerne la gouvernance des PME familiales et des familles en affaires dans une industrie précise soit celle du véhicule récréatif (VR) et plus particulièrement le domaine de la vente et du service au détail de VR.

### ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. À tout moment, vous pouvez demander d'exclure une de vos réponses de la recherche. Également, il est entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre à tout moment, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

### CONFIDENTIALITÉ

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un

lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

## **GRILLE D'ENTREVUE**

### **Question sur le participant**

- Quelle est votre position dans l'entreprise?
- Quel est votre lien avec le(s) propriétaire(s) de l'entreprise?
- Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise?
- Comment voyez-vous votre futur dans cette entreprise?
- Quel âge avez-vous?

### **Survol de l'entreprise**

Pouvez-vous nous faire un bref survol de l'histoire de votre entreprise ? Nous souhaitons entre autres couvrir les aspects suivants :

- À quel moment l'entreprise a-t-elle démarré? Qui était impliqué dans son démarrage (gestion au quotidien, actionnariat...)? Pourquoi avoir choisi ce secteur d'activité?
- Comment avez-vous évolué au fil des années sur le plan des produits offerts, de l'étendue géographique, du nombre de succursales, du nombre d'employés, etc.?
- Quels membres de votre famille travaillent dans l'entreprise ? Depuis quand? À quel poste? Combien de générations travaillent dans l'entreprise?
- Parmi ces membres, qui est actionnaire ? Et depuis quand?
- Y a-t-il des actionnaires aujourd'hui et dans le passé qui ne sont pas membres de la famille ? Est-ce que ces gens travaillent dans l'entreprise? Comment sont-ils devenus vos partenaires en affaires ?
- Y a-t-il des membres de la famille qui sont actionnaires et qui ne travaillent pas dans l'entreprise ? Si oui, précisez de qui il s'agit et pourquoi cet état de fait.

### **Gouvernance de l'entreprise**

- Avez-vous mis en place un conseil d'administration ? Ou un comité aviseur ?
- Quels étaient les motifs derrière cette décision d'avoir ou non un conseil d'administration ou un comité aviseur ?

**SI VOUS AVEZ** un conseil-d'administration ou un comité aviseur :

- o Quand avez-vous décidé de le mettre en place?
- o Quels ont été les facteurs déclencheurs derrière cette décision? Précisez l'ordre de leur ordre importance.
- o Comment s'est déroulé le processus de mise en place du conseil d'administration ou du comité aviseur?
- o Quels facteurs ont facilité sa mise en place? Précisez l'ordre de leur ordre importance.
- o Quels facteurs ont entravé ou compliqué sa mise en place? Précisez l'ordre de leur ordre importance.
- o Si c'était à refaire, que feriez-vous pour éviter ces problèmes?
- o Qui siège au conseil d'administration ou au comité aviseur et pourquoi avoir choisi ces gens-là?
- o Y a-t-il eu des changements de directeurs au cours des années? À quel moment, pourquoi...?
- o À quelle fréquence vous rencontrez-vous? Quels sujets sont à l'ordre du jour (les états financiers, les décisions stratégiques – expansion, acquisition, internationalisation... –, la planification de la succession des postes clés dans l'entreprise, etc.) ?
- o Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées jusqu'à présent lors de ces rencontres?
- o Quels sont les avantages et les inconvénients de cette gouvernance? Précisez l'ordre de leur ordre importance.
- o Si c'était à refaire, est-ce que vous instaureriez ce conseil d'administration ou ce comité aviseur? Si non, pourquoi? Si oui, pourquoi? Et est-ce que ce serait au même moment, ou plus tôt ou plus tard?

**SI VOUS N'AVEZ PAS** de conseil d'administration ou de comité aviseur :

- o Est-ce que vous avez un groupe de personnes qui vous soutient voire conseille sur l'administration de votre entreprise de façon formelle ou informelle?

**SI VOUS FAITES PARTIE D'UN GROUPE DE SOUTIEN**

§ Comment s'est formé ce groupe ?

§ Qui fait partie de ce groupe?

- § À quelle fréquence vous rencontrez-vous? Communiquez-vous individuellement avec certaines de ces personnes en dehors de vos rencontres?
- § Comment se passent vos rencontres? Y a-t-il un ordre du jour? Qui l'établit? Y a-t-il des sujets qui reviennent constamment? Y a-t-il des sujets tabous?
- § Testez-vous vos décisions stratégiques auprès de ce groupe? Et si oui, comment?
- § Pourquoi avez-vous choisi ce type de gouvernance?
- § Quelles sont les difficultés que vous rencontrez avec ce groupe?
- § Quels sont les avantages d'avoir accès à un tel groupe?

### **SI NON**

- § Comment prenez-vous vos décisions stratégiques ?
- § Qui consultez-vous lorsque vous avez besoin d'une opinion sur vos idées stratégiques?
- § Comment êtes-vous arrivée à consulter cette ou ces personne(s)?
- § Quel est l'avantage d'avoir une gouvernance de ce genre?
- § Quel est le désavantage d'avoir une telle gouvernance

### **Question relative à l'impact de l'industrie dans la gouvernance de l'entreprise**

- ⊖ Est-ce que votre entreprise fait partie d'une ou de plusieurs associations?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer dans ce(s) associations?
- Quel aide allez-vous chercher dans ces associations?
- Quels sont les avantages de faire partie de ces associations ? Quels sont les désavantages?

### **Gouvernance de la famille**

- o Avez-vous mis en place formellement un conseil de famille ou un comité familial? C'est-à-dire un groupe formé par des membres de la famille dans lequel vous discutez des enjeux reliés à l'entreprise et de leur interaction avec la famille?
- o Quels étaient les motifs derrière cette décision de mettre en place ou non un conseil de famille? Ou un tel comité?

**SI VOUS AVEZ un conseil de famille ou un comité familial :**

- o Quand avez-vous décidé de le mettre en place?
- o Quels ont été les facteurs déclencheurs derrière cette décision? Précisez leur ordre d'importance.
- o Comment s'est déroulé le processus de mise en place du conseil de famille ou du comité familial?
- o Quels facteurs ont facilité sa mise en place? Précisez l'ordre de leur importance.
- o Quels facteurs ont entravé ou compliqué sa mise en place? Précisez l'ordre de leur importance.
- o Si c'était à refaire, que feriez vous pour éviter ces problèmes?
- o Qui fait partie du conseil de famille ou du comité familial? Tout le monde ou un nombre restreint de membres de la famille ? Par exemple, les conjoints ou les enfants avant un certain âge sont-ils exclus? Et si oui, comment et pourquoi cette décision a-t-elle été prise? Cette règle est-elle connue et comprise par tous?
- o À quelle fréquence vous rencontrez-vous? Quels ont été les premiers sujets de vos rencontres (bâtir une [charte ou constitution familiale](#) comprenant entre autres l'établissement de l'histoire de la famille et le lien avec celle de l'entreprise, les valeurs familiales communes, les règles de vie de la famille dans l'entreprise dont la politique de l'emploi au sein de l'entreprise, les droits et devoirs des membres de la famille vis-à-vis l'entreprise selon les postes occupés (employé, cadre, dirigeant, directeur au CA), l'organisation du passage à la génération suivante, la politique de dividende, la méthode choisie de résolution des conflits au sein de la famille, etc.)? Quels sont aujourd'hui les sujets à l'ordre du jour?
- o Comment votre conseil de famille joue-t-il son rôle d'intermédiaire entre la famille et l'entreprise familiale ?
- o Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées jusqu'à présent lors de ces rencontres?
- o Quels sont les avantages et les inconvénients de cette gouvernance familiale? Précisez l'ordre et leur importance.



- o Est-ce qu'il y aurait des choses que vous changeriez pour améliorer vos réunions?
- o Quels sont les facteurs qui contribuent au succès de vos réunions?
- o De façon générale, êtes-vous satisfait du conseil de famille et pourquoi?
- o Si c'était à refaire, est-ce que vous instauriez ce conseil de famille ou ce comité familial et pourquoi? Est-ce que vous le feriez au même moment, ou plus tôt ou plus tard?

**SI NON,**

- Comment les membres de votre famille peuvent-ils discuter des enjeux familiaux en lien avec l'entreprise?
- Qui participe à ces discussions?
- Quels sont les sujets abordés?
- Comment planifiez-vous ces discussions? Est-ce qu'elles sont improvisées lorsque vous vous retrouvez tous ensemble? Si elles sont planifiées, comment choisissez-vous les sujets qui y sont abordés?
- Lorsqu'il y a des décisions à prendre qui concernent la famille et l'entreprise, comment prenez-vous ces décisions? Est-ce que vous y allez par consensus? Ou, y a-t-il une ou plusieurs personnes en particulier qui vont trancher?
- Quel est l'avantage de fonctionner de cette façon?
- Y aurait-il des choses à améliorer dans ce processus? Et pourquoi?

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Allouche, J. & Amann, B. (2000). « L'entreprise familiale: Un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no 1.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). « Board composition: Balancing family influence in s&p 500 firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 209-237.
- Anderson, Alistair R., Sarah L. Jack et Sarah Drakopoulou Dodd (2005). « The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm », *Family Business Review*, vol. 18, no 2, p. 135-154.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M (2004). « Board composition: Balancing family influence in s&p 500 firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 209-237.
- Arrègle, J-L et Mari, I. (2010). « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, no 200, p. 87.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., et Véry, P., (2007). « The development of organizational social capital: Attributes of family firms », *Journal of Management Studies*, vol. 44, no 1, p. 73-95.
- Argandona, A. (2014). « The elephant in the room », *IESE Insight*, vol. 21, no 4.
- Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2002). « Family meetings: How to build a stronger family and a stronger business ».
- Azoury, N.; Sallum, C. & Merheb, M.B. (2010). « Les effets non linéaires de la prise de participation sur les performances des entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 45.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011). « Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda » [Article], *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no 2, p. 134-152.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G.A. (2006). « The relationship between family firms and corporate governance », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no 2.
- Basco, R. & Voordeckers, W. (2015). « The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach », *Journal of Management & Organization*, vol. 21, no 4, p. 411-435.
- Baumann, M. (2016). « Determinants of boards in family firms », *Leipzig Graduated School of Management*, vol. 156.
- Berle, A et Means, G.C (1932). « The modern corporation and private property », *Macmillan*, vol. New York.
- Becker, G.S. & Murphy, K.M. (1988). « A theory of rational addiction », *Journal of Political Economy*, vol. 96, p. 675-700.
- Bhagat, S. & Black, B.S. (2002). « The non-correlation between board independence and long-term firm performance », *Journal of corporate law*, vol. 27, no 2, p. 231-273.
- Bianchi, C. (2005). « Family businesses should consider a council », *San Diego Business Journal*, vol. 26, no 18, p. 42.
- Brenes, E.R., Madrigal, K. & Requena, B. (2011). « Corporate governance and family business performance », *Journal of Business Research*, vol. 64, no 3.
- Brunninge, O., Nordqvist, M & Wiklund, J (2007). « Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams », *Small Business Economics*, vol. 29, p. 295-308.

- Campenhoudt, L., Quivy, R. et Marquet, J., (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Paris, Dunod.
- Carlock, R S., Ward, J. L. & Connect Palgrave (2001). *Strategic planning for the family business: Using the parallel planning process to unite business and family*, Basingstoke, Palgrave.
- Carney, M. (2005). « Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, no 3, p. 249-265.
- Charkham, J.P. (1995). *Keeping good company: A study of corporate governance in five countries*, Oxford University Press.
- Charkham, J.P. & Simpson, A. (1999). *Fair shares*, Clarendon.
- Charreaux, G. (1996) «Vers une théorie de la gouvernance des entreprises », *Corporate Governance: théories et faits*, *Economica*, p.421-469.
- Charreaux, G. (2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *revue du financier*, vol. 127, p. 8-17.
- Chrisman, James J. et Pankaj C. Patel (2012). « Variations in r&d investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives », *The Academy of Management Journal*, vol. 55, no 4, p. 976-997.
- Coles, J.L., Naveen, D.D. & Naveen, L. (2008). « Boards: Does one size fit all? », *Journal of Financial Economics*, vol. 87, p. 329-356.
- Corbetta, G. & Montemerlo, D. (1999). « Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family business: A comparison of Italy and the United States », *Family Business Review*, vol. 12, p. 361-374.
- Corbetta, G. & Salvato, C.A. (2004). « The board of directors in family firms: One size fits all? », *Family Business Review*, vol. 17, no 2, p. 119-134.
- Davis, J.H., Donaldson, L. & Schoorman, D. (1997). « Toward a stewardship theory of management », *Academy of Management*, vol. 22, no 1, p. 20-47.
- Donaldson, L. & Davis, J.H. (1991). « Stewardship theory or agency theory: Ceo governance and shareholder returns », *Australian Journal of Management*, vol. 16, no 1, p. 49-64.
- Eckrich, C. & McClure, S. (2013a). *The family council handbook*, coll. Palgrave Macmillan, 370 p.
- Eckrich, C. & McClure, S. (2013b). « Guidelines for an effective family council », *Family Business*, vol. 24, no 1.
- Eisenhardt, K.M. (1989). « Agency theory: An assessment and review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, p. 57-74.
- Gabrielsson, J. (2007). « Correlates of board empowerment in small companies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no 5, p. 687-711.
- Gersick, K.E. & Felieu, N. (2014). « Governing the family enterprise : Practices, performance and research. », *The SAGE handbook of family business* p. p. 195-225.
- Gibson, B. and Cassar, G. (2002) Planning behaviour associations in small firms, *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- Gibson, B., Vozikis, G. & Weaver, M.(2013). « Exploring governance issues in family firms », *Small Enterprise Research*, vol. 20, no 2, p. 87-97.
- Gnan, L., Montermelo, D., & Huse. M. (2013). « Governance systems in family SMEs: The substitution effect between family councils and corporate governance mechanisms », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, no 1.

- Gomez-Mejia, L.R., K. Haynes, M. Nunez-Nickel, K.J.L. Jacobson et J. Moyano-Fuentes (2007). « Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, no 1, p. 106-137.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.
- Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18(1): 59–82.
- Granovetter, M.S. (2005). « The impact of social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, no 3, p. 481-510.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *Family Business Review*, vol. 12, no 1, p. 1-25.
- Handler, W.C. (1989). « Methodological issues and considerations in studying family businesses », *Family Business Review*, vol. 2, no 257-276.
- Huberman, A. M. et Matthew B. Miles (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Montréal;Bruxelles;, De Boeck Université.
- Huse, M. (1990). Board composition in small enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 363–373
- Huse, M. (2000). « Boards of directors in SMEs: A review and research agenda », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, p. 271-290.
- IFERA (2013). « Family businesses dominate », *Family Business Review*, vol. 16, p. 235-240.
- Jackling, B. & Johl, S. (2009). « Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies » , *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, no 4, p. 492-509.
- Jaffe, D.T. (2005). « Strategic planning for the family in business », *Journal of Financial Planning*, vol. 18, no 3, p. 50.
- Jaffe, D.T. & Lane, S. H. (2004). « Sustaining a family dynasty : Key issues facing complex multigenerational business- and investment-owing families », *Family Business Review*, vol. 17, no 1, p. 5-18.
- Jensen, M.C. et W.H. Meckling (1976). « Theory of the firms: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-306.
- Johnson, G. et K. Scholes (2002). « Exploring corporate strategy », *London : Prentice Hall*, vol. 6.
- Juday, M. (2014). « How to develop a deep bench of family directors », *Family Business*, vol. 25.
- Kalm, M. & Gomez-Mejia, L.R. (2016). « Socioemotional wealth preservation in family firms », *Revista de Administração*, vol. 51, no 4, p. 409-411.
- Klein, P., D. Shapiro et J. Young (2005). « Corporate governance, family ownership and firm value: The Canadian evidence », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, no 6, p. 769-784.
- LeCompte, M. D. (2000). « Analyzing qualitative data », *Theory Into Practice*, vol. 39, no 3, p. 146-154.

- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 33, no 6, p. 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. & Lester, R.H. (2011). Stewardship or Agency: A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses, *Organization Science*, vol. 22, no 3, p. 704-721.
- Lubatkin, M.H., Y. Ling et W.S. Schulze (2007). « An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms », *Journal of Management Studies*, vol. 60, p. 955-971.
- Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992). « The resource-based view within the conversation of strategic management. », *Strategic Management Journal*, vol. 13, no 5, p. 363-380.
- Means, B. (2013). « Nonmarket values in family businesses », *William & Mary Law Review*, vol. 54, no 4.
- Miller, D., I. Le Breton-Miller et Barry Scholnick (2008). « Stewardship vs stagnation: An empirical comparison of small family and non family businesses », *Journal of Management Studies*, vol. 45, no 1, p. 50-78.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2014). « Deconstructing socioemotional wealth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no 4, p. 713-720.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. Lester, R.H. et Cannella A. (2007). « Are family firms really superior performers? », *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, no 5, p. 829-858.
- Morkel, A. et Posner, B. (2002). « Investigating the effectiveness of corporate advisory boards », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 2, no 3, p. 4-12.
- Mustakallio, M., E. Autio et S. A. Zahra (2002). « Relationnal and contractual governance in family firms: Effect on strategic decision making », *Family Business Review*, vol. 15, no 3, p. 205-222.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., Gomez-Mejia, L., Ihh, E., Jönköping Högskolan i, et al. (2013). « Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no 6, p. 1341-1360.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, k., Wiklund, J., Jibs Entrepreneurship Centre, Center for Family Enterprise Iih, et al. (2007). « Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms », *Family Business Review*, vol. 20, no 1, p. 33-47.
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*, vol. 2nd, Cambridge, Cambridge University Press.
- Niyonsaba Sebigunda, E. & Mougou Mbenda, S.P. (2015). « Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte camerounais », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 28, no 1, p. 57-85.

- Olson, V. S., Danes, S. M., et Stafford, R.K.Z.(2003). « The impact of family and the business on family business sustainability », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 5, p. 639-666.
- Pfeffer J. et G. R. Salancik (1978). « The external control of organizations: A resource dependence perspective. », *New York: Harper and Row*.
- Pieper, T., M., Klein, S.B. & Jaskiewicz, P. (2008). « The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no 3, p. 372-394.
- Ponomareva, Y. & Ahlberg, J. (2016). « Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms » [Article], *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 16, no 1, p. 53-77.
- Poulain-Rehm, T. (2006). « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 41, no 219, p. 77-88.
- Poza, E.J., S. Hanlon et R. Krishida (2004). « Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? », *Family Business Review*, vol. 17, no 2, p. 99-118.
- Rebeiz, K. S. (2015). « Boardroom's independence and corporate performance: The ever-elusive conundrum », *Corporate Governance*, vol. 15, no 5, p. 747-758.
- Rebeiz, K. S. et Salameh, Z., (2006). « Relationship between governance structure and financial performance in construction », *Journal of Management in Engineering*, vol. 22, no 1, p. 20-26.
- Rosenstein, J. (1990), *The board of directors and the strategy process*. In B.V. Dean & J.C. Cassidy (Eds.), *Strategic management: Methods and issues*. North-Holland, Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V.
- Schulze, W.S., Michael H. Lubatkin et Richard N. Dino (2003). « Toward a theory of agency and altruism in family firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2002). « Altruism agency and the competitiveness of family », *Managerial and Decisions Economics*, vol. 23.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino R. N. & Buchholtz A. K. (2001). « Agency relationships in family firms: Theory and evidence », *Organization Science*, vol. 12, no 2, p. 99-116.
- Sicoli, G. (2013). « Role of corporate governance in the family business », *Global conference on Business and finance proceeding*, vol. 8, no 1, p. 8-16.
- Siebels, J-F & Knyphausen-Aufseß, D. (2012). « A review of theory in family business research: The implications for corporate governance » [Article], *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, no 3, p. 280-304.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. H. (2003). « Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, no 4, p. 339-358.
- Solomon, J. (2007). « Corporate governance and accountability », *John Wiley & sons*.
- Solomon, J. (2010). *Corporate governance and accountability*, 3rd<sup>e</sup> éd., Chichester, West Sussex, U.K, Wiley.



- St-Pierre, J. et Robitaille., L (1995). « La présence d'un conseil d'administration ou d'un « quasi-CA » dans la PME manufacturière québécoise », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8, no 1, p. 57-80.
- Steier, Lloyd (2001). « Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust », *Family Business Review*, vol. 14, no 4, p. 353.
- Suess, J. (2014). « Family governance: Literature review and the development of a conceptual model », *Journal of family business strategy*, vol. 5, no 2, p. 138-155.
- Sundaramurthy, C. et M. Lewis (2003). « Control and collaboration: Paradoxes of governance », *Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 397-415.
- Tagiuri, R. & Davis, J. H (1996). « Bivalent attributes of the family firm », *family Business Review*, vol. 9, no 2, p. 199-208.
- Tower, C.B., D. Gudmundson, S. Schierstedt et E. A. Hartmann (2007). « Do family meeting really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family businesses », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, no 1, p. 85-93.
- Uhlaner, L. M., F. W. Kellermanns, K. A. Eddleston et F. Hoy (2012). « The entrepreneuring family : A new paradigm for family business research », *Small Business Economics*, vol. 38, no 1, p. 1-11.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). « Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, no 5, p. 467-485.
- Viénot, P, Blondel, C., Inc NetLibrary et administrateurs Institut français des (2007). *La gouvernance de l'entreprise familiale: 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Paris, Eyrolles.
- Allouche, j. & Amman, B. (2000). « L'entreprise familiale: Un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no 1.
- Poulain-Rehm, Thierry (2006). « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 41, no 219, p. 77-88.
- Solomon, Jill (2010). *Corporate governance and accountability*, vol. 3rd, Chichester, West Sussex, U.K, Wiley.
- Wang, Y. & Ahmed, P. K. (2010). « Constructing a performance measuring model for small and medium sized family businesses », *International Journal of Management Practice*, vol. 4, no 3.
- Ward, J.L. (2002). « The role of the board in family business strategy », *Family in Business*, no 4 (June), <http://www.campdenfb.com/article/role-board-family-business-strategy>.
- Ward, J.L. (2004). « How governing family business is different. », *Mastering global corporate governance*, p. 135-167.