HEC MONTRÉAL

Le processus de repreneuriat en entreprise familiale : l'évolution du réseau de soutien du repreneur

Par Catherine S Beaucage

Sciences de la gestion
(Option management)

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

Montréal, décembre 2016
© Catherine S Beaucage, 2016

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 18 novembre 2015

À l'attention de : Catherine S. Beaucage
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

 # Projet : 2016-2074

Titre du projet de recherche : Le processus de relève en entreprise familiale : Le rôle du réseau familial

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 18 novembre 2015. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 novembre 2016.**

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-2074

Titre du projet de recherche : Le processus de relève en entreprise familiale : Le rôle du réseau familial

Chercheur principal :
Catherine S Beaucage
Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Luis-Felipe Cisneros-Martinez
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 18 novembre 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 18 novembre 2015

Date d'échéance du certificat : 01 novembre 2016

Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 23 septembre 2016

À l'attention de : Catherine-S Beaucage

Renouvellement de l'approbation éthique

Projet # 2016-2074 – Mémoire_CBeaucage

Titre : Le processus de relève en entreprise familiale : Le rôle du réseau familial

---

Bonjour,

Le certificat d'approbation éthique pour le projet de recherche mentionné en objet **sera échu à compter du 01 novembre 2016.**

Vous devez donc, **avant cette échéance**, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*, qui a été ajouté à votre projet dans Nagano. Si le projet est terminé, un formulaire F9 se déclenchera lorsque vous l'indiquerez dans votre F7. Vous devrez plutôt remplir celui-ci.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Cette recherche s'inscrit dans la discussion sur le repreneuriat en entreprise familiale, soit la reprise d'entreprises familiales réalisée dans une optique entrepreneuriale permettant au repreneur de donner une impulsion nouvelle à l'entreprise. Le poids des entreprises familiales dans l'économie mondiale et l'importance de l'esprit entrepreneurial et de l'innovation dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui rendent l'étude du repreneuriat en entreprises familiales plus que pertinente. Six entreprises familiales québécoises ayant réussi leur processus repreneurial ont été étudiées. La méthode d'analyse développée par Corley et Gioia (2011) et Corley, Gioia et Hamilton (2012) a été utilisée dans le cadre de cette recherche. Deux principaux constats ressortent de cette étude. Premièrement, trois phases distinctes soutiennent le processus repreneurial : la sensibilisation, la formation et la professionnalisation. Il existe des chevauchements entre les trois phases, mais les résultats portent à croire que la sensibilisation est préalable à la formation, que la formation est préalable à la professionnalisation et que ce sont ces trois phases qui soutiennent le repreneuriat. Le deuxième constat est en lien avec le soutien que reçoit le repreneur tout au long de ces trois phases. Il y a une évolution dans la manière dont le repreneur mobilise les acteurs de son réseau. En effet, le réseau familial est plus présent à la phase de sensibilisation et de formation, toutefois, tranquillement, à partir de la phase de formation, le réseau externe à la famille prend de plus en plus de place et devient dominant dans la phase de professionnalisation. Ainsi, cette recherche permet de mettre de l'avant les phases clés préalables au repreneuriat et soulève l'importance et les rôles des deux types de réseaux : le réseau familial et le réseau externe à la famille.

Mots clés *: Entreprise familiale, Succession, Repreneuriat, Réseau, Soutien*

Table des matières

SOMMAIRE ..... **iv**

LISTE DES TABLEAUX ..... **viii**

LISTE DES FIGURES ..... **ix**

REMERCIEMENTS ..... **x**

INTRODUCTION **1**

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE **5**

1.2. L'intrapreneuriat au service des entreprises familiales **8**

1.3. La succession au cœur de la continuité des entreprises familiales **11**

1.3.1. Le processus 12

1.3.2. Les acteurs et leurs enjeux 15

1.3.3. Les meilleures pratiques 18

1.4. Le repreneuriat **21**

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL **24**

2.1. Le capital social et son anatomie **24**

2.1.1. Définition 24

2.2. Le réseau : la structure, les relations et la cognition **27**

2.2.1. La structure 27

2.2.2. Les relations 27

2.2.3. La cognition 29

2.3. Le capital social de l'entrepreneur **30**

2.4. Le capital social familial **31**

2.4.1. Ses caractéristiques 31

2.5. Le capital social familiale et le repreneur **35**

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE **36**

3.1. Une approche qualitative exploratoire **36**

3.2. Un terrain de recherche **38**

3.3. La présentation des cas **41**

3.3.1. Entreprise A 41

3.3.2. Entreprise B 42

3.3.3. Entreprise C 43

3.3.4. Entreprise D 44

3.3.5. Entreprise E 45

3.3.6. Entreprise F 46

3.4. Cueillette de données **46**

3.5. Analyse des données **47**

3.7. L'éthique dans la recherche **50**

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES **52**

4.1. Structure des données **52**

4.2. Les dimensions globales **54**

4.2.1. Sensibilisation 54

4.2.1.1. Sensibilisation à l'entreprise familiale 54

4.2.1.1.1. L'entreprise familiale est partie intégrante de la famille 54
4.2.1.1.2. L'entreprise familiale au cœur de la vie du repreneur 55
4.2.1.1.3. Le repreneur développe un attachement pour le produit et l'industrie 56
4.2.1.1.4. Le repreneur voit l'entreprise familiale comme un choix de carrière 57
4.2.1.2. Sensibilisation à l'entrepreneuriat 58
4.2.1.2.1. La culture entrepreneuriale du repreneur 58
4.2.1.2.2. Le repreneur voit l'entrepreneuriat comme un choix de carrière 59
4.2.2. Formation 60
4.2.2.1. Formation académique 60
4.2.2.1.1. Le repreneur détient une formation en gestion 61
4.2.2.1.2. Le repreneur détient une formation technique 62
4.2.2.2. Évolution dans l'entreprise familiale 62
4.2.2.2.1. L'évolution du repreneur dans l'entreprise familiale 63
4.2.2.2.2. Le parent forme le repreneur 64
4.2.2.3. Mise en place d'action intrepreneuriales 64
4.2.2.3.1. Le repreneur fait preuve d'initiative intrapreneuriale 64
4.2.2.3.2. Le parent fait preuve de confiance vis à vis le repreneur 65
4.2.3. Professionnalisation 66
4.2.3.1. Réforme de l'entreprise familiale 66
4.2.3.1.1. L'optimisation de l'entreprise familiale 67
4.2.3.1.2. L'automatisation et l'informatisation de l'entreprise familiale 67
4.2.3.1.3. La formalisation et la structuration de l'entreprise familiale 67
4.2.3.1.4. La planification et les changements stratégiques 68
4.2.3.2. Nouveau style de gestion 70
4.2.3.2.1. Le repreneur bâtit son équipe 70
4.2.3.2.2. Le repreneur, plus gestionnaire qu'entrepreneur 71
4.2.4. Soutien 73
4.2.4.1. Soutien interne à la famille 73
4.2.4.1.1. Le repreneur entretient des relations familiales harmonieuses 73
4.2.4.1.2. Les membres de la famille travaillant dans l'entreprise 74
4.2.4.1.3. Les membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise 75
4.2.4.2. Soutien externe à la famille 76
4.2.4.2.1. Le repreneur se fait accompagner par des professionnels 76
4.2.4.2.2. L'équipe de direction, une source de soutien 78
4.2.4.2.3. Le repreneur est membre de groupes d'intérêt 78

CHAPITRE 5 : DISCUSSION 80
5.1. Sensibilisation 82
5.1.1. Sensibilisation à l'entreprise familiale 82
5.1.2. Sensibilisation à l'entrepreneuriat 85
5.2. Formation 87
5.2.1. Formation académique 88
5.2.2. Évolution dans l'entreprise familiale 89
5.2.3. Mise en place d'actions intrapreneuriales 90
5.3. Professionnalisation 93
5.3.1. Réforme de l'entreprise 93
5.3.2. Nouveau style de gestion 97
5.4. Soutien 98
5.4.1. Soutien interne à la famille 100
5.4.2. Soutien externe à la famille 105

CHAPITRE 6 : CONCLUSION 112

6.1. Conclusion générale 112
6.2. Contributions théoriques 114
6.3. Contributions pratiques 116
6.4. Limites de la recherche 117
6.5. Avenues de recherche 117

ANNEXES 120
Guide d'entretien : Repreneur 120
Guide d'entretien : Prédécesseur 122
Guide d'entretien : Employé 124

BIBLIOGRAPHIE 126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les acteurs rencontrés..... 40
Tableau 2: Les trois types de réseau selon Arrègle et al. (2015)..... 99
Tableau 3: Implication des membres de la famille au niveau du soutien tout au long du processus repreneurial..... 105
Tableau 4: Implication des membres externes à la famille au niveau du soutien tout au long du processus repreneurial..... 110

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus successoral (Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002) 13
Figure 2: Évolution des rôles (Handler, 1990) 20
Figure 3: Les liens familiaux dans le réseau social de l'entrepreneur et la croissance des nouvelles entreprises (Arrègle et al. 2015) 33
Figure 4: Structure des données 53
Figure 5: Les trois phases soutenant le repreneuriat 80
Figure 6: L'évolution de la mobilisation du réseau de soutien 82

REMERCIEMENTS

Faire un mémoire n'est pas une simple tâche. À la question tant de fois reçue, « Et puis, comment ça avance? », eh bien, je peux enfin répondre que c'est complété! Toutefois, cet exercice n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes. Je prends donc, ici, le temps de les remercier.

Dans un premier temps, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire, Luis Cisneros, qui, en plus de me guider dans cette recherche, m'a offert et m'offre encore des opportunités incroyables. Un autre merci à Denise Paré-Julien qui m'a conseillé et m'a partagé son savoir. Travailler avec Denise pour le Centre des familles en affaires m'a permis de plonger dans l'univers des entreprises familiales et d'approfondir mes réflexions. Merci aussi à tous mes collègues du Pôle d'entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires. Sans le savoir, vous avez tous été une source de soutien et de motivation pendant cette aventure.

Maintenant, sur une note plus personnelle, mais ô combien importante, j'aimerais remercier mon petit clan, mes parents, ma sœur et mon frère (et Gus) qui m'ont guidé et m'ont offert un soutien énorme tout au long de mon cheminement académique! Avec du recul, mon sujet de mémoire illustre très bien la citation qui dit que la pomme ne tombe jamais très loin de l'arbre! Un autre merci à Alexandre, qui m'a permis de voir mon mémoire sous un nouvel œil et qui m'a ouvert la porte de son quartier général où j'ai pu y passer de nombreuses heures à lire et à rédiger! Je tiens aussi à remercier Louise et André Babkine pour leur relecture attentive.

Enfin, depuis le début de mon parcours académique, j'ai croisé des gens qui m'ont inspiré et de qui j'ai beaucoup appris. À vous tous, professeurs, collègues d'études, collègues de travail et amis, je vous dis merci!

INTRODUCTION

En nous basant sur les propos de Simone de Beauvoir, «Une entreprise ne naît pas familiale, elle le devient» (Kenyon-Rouvines et Ward, 2004: 3). C'est souvent au fil du temps qu'une entreprise prendra le caractère de familiale. Les premières années sont menées par un ou plusieurs individus et c'est avec les années que d'autres membres de la famille prennent part aux activités de l'organisation et que le caractère familial prend tout son sens.

Alors que pendant de nombreuses années, l'entreprise familiale était vue comme une forme d'entreprise non performante et quasi archaïque, aujourd'hui ce n'est plus un secret pour personne, l'entreprise familiale est la forme d'entreprise la plus présente dans toutes les économies mondiales. En effet, les entreprises familiales représentent 2/3 (Family Firm Institute INC., 2016) des entreprises dans le monde. Simplement en Amérique du Nord, les entreprises familiales représentent 90% des entreprises et emplois 70% de la main d'œuvre (Business Families Foundation, 2014). Spécifiquement au Canada, elles génèrent 60% du PIB (Business Families Foundation, 2014). En plus de son importance sur l'échiquier mondial, son style de gestion unique fait aussi de l'entreprise familiale, la forme d'organisation la plus pérenne (Miller et Le Breton-Miller, 2010).

De nombreux écrits soulèvent trois critères qui nous permettent de définir une entreprise comme étant familiale. Dans un premier temps, le contrôle de l'organisation doit majoritairement être détenu par des membres de la famille. Deuxièmement, la famille doit être impliquée dans la gestion de celle-ci. Finalement, il doit y avoir un désir de transmettre les rênes de l'organisation aux générations futures (Fayolle et Bégin, 2009). Ici, le troisième critère soulève l'importance du processus successoral pour les entreprises familiales. Ce processus est partie intégrante de l'identité de ce type d'organisation, il fait

partie du cycle de vie des entreprises familiales. Il est donc pertinent d'accorder un peu d'attention aux stratégies de succession et à l'influence de la famille sur le processus.

La littérature fournit une quantité importante d'informations sur le processus successoral. Cette littérature est essentielle pour soutenir les entreprises. Les bonnes pratiques doivent être connues de tous pour optimiser les transferts et donc favoriser la continuité des entreprises. Cette littérature est d'autant plus importante aujourd'hui sachant qu'en 2010, (Indice Entrepreneurial Québecois, 2010) nous disions que d'ici 2020, seulement au Québec, 98 000 propriétaires se seront départis ou seront en train de se départir de leur entreprise. Si nous généralisons à la population des entreprises familiales qui représente près de 80% des entreprises québécoises (Bergeron, 2005), nous remarquons que la succession en entreprises familiales est un enjeu de taille. D'autant plus que l'Indice Entrepreneurial Québécois (2010) stipulait que 60% des entrepreneurs désirant léguer leur entreprise comptaient la léguer à un ou plusieurs de leurs enfants. La succession en entreprise familiale est donc un sujet sur lequel il est important de s'attarder.

Cependant, au-delà de ce transfert, la période qui suit est aussi charnière pour la continuité des entreprises familiales. En effet, l'environnement économique actuel demande aux organisations de mettre l'innovation au cœur de leurs pratiques. Les organisations doivent sans cesse s'adapter aux changements qui occurrent dans nos économies de plus en plus complexes (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014). Les entreprises familiales n'échappent pas à cette exigence. Au-delà du transfert, l'esprit entrepreneurial des entreprises familiales se trouve au cœur de leur continuité, d'où l'intérêt d'aller au-delà du processus de transfert et d'étudier le repreneuriat. Ici par repreneuriat, nous entendons une reprise qui assure la continuité de l'entreprise (Deschamps, 2000). Cette reprise est réalisée dans une optique entrepreneuriale (Cisneros, 2015); ce qui signifie que le repreneur ou les repreneurs innovent, prennent des risques et mettent en place

de nouveaux projets. Ainsi, considérant l'importance du transfert intergénérationnel et de l'entrepreneuriat dans la continuité des entreprises familiales et considérant le poids économique de ces entreprises, l'étude du repreneuriat en contexte d'entreprises familiales est plus que pertinente. Toutefois, il ne faut toutefois pas omettre que la continuité des entreprises familiales est avant tout une épopée qui prend place dans un système composé d'individus interconnectés. De ce fait, le processus repreneurial repose sur un tissu social ayant comme matière première les relations et les liens qui unissent les acteurs de la continuité. Il est alors pertinent de comprendre comment cet univers social influe sur le processus repreneurial.

Tout compte fait, c'est face à l'importance du poids économique des entreprises familiales, à l'importance de l'esprit entrepreneurial dans la continuité des entreprises et au caractère social de toute cette continuité que nous avons eu l'intérêt d'étudier plus précisément l'impact du capital social du repreneur dans le contexte du processus de repreneuriat en entreprise familiale. Peu de recherches se sont intéressées au rôle du capital social du successeur. Cette recherche nous permet donc d'approfondir les connaissances et d'ainsi mieux comprendre l'impact des interactions sociales du successeur avec différents individus ou groupes qui forgent son univers social pendant le processus de repreneuriat.

Cette recherche se veut exploratoire. Le questionnement sur la mobilisation de l'univers social des repreneurs tout au long de leur processus repreneurial a été la ligne directrice de ce mémoire. Nous avons, tout d'abord, cherché à étudier ce qui était énoncé dans la littérature au sujet de la continuité des entreprises familiales. Nous avons par la suite, cherché à mieux comprendre la théorie liée aux univers sociaux. À cette étape, notre attention s'est principalement portée sur la théorie du capital social. Par la suite, équipés de ces savoirs, nous sommes allés à la rencontre de six entreprises familiales québécoises ayant vécu et réussi une transition générationnelle et qui continuent, encore aujourd'hui, à faire vivre

la continuité dans leur entreprise en faisant preuve d'esprit entrepreneurial. Ce sont ces entreprises qui ont été au cœur de cette recherche exploratoire qualitative.

Le premier chapitre présentera la revue de littérature. Cette revue de littérature souhaite présenter les différents concepts liés à la continuité des entreprises familiales. L'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat, le processus de transfert et le repreneuriat y seront traités. Le deuxième chapitre est notre cadre conceptuel. C'est à ce moment que nous aborderons les théories liées au réseau social. C'est aussi à ce moment que nous présenterons la théorie du capital social chez les entrepreneurs développée par Arrègle (Arregle et al., 2015), théorie autour de laquelle la recherche s'est construite. Le troisième chapitre présentera la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire. Notre type de recherche et la méthode d'analyse de données y seront entre autres traités. Le quatrième chapitre dépeindra les données recueillies sur le terrain par le biais d'entrevues semi-dirigées. C'est aussi à ce chapitre que nous présenterons notre structure de données développée à l'aide de la méthode d'analyse de données qualitatives développée par Gioia, Corley et Hamilton (2012). Enfin, dans le chapitre cinq nous présenterons notre discussion. C'est ici que la recherche viendra croiser nos données avec les éléments présentés dans la revue de littérature et dans le cadre conceptuel. Nous viendrons aussi y ajouter de nouveaux éléments théoriques afin mieux comprendre et expliquer les données recueillies sur le terrain et venir répondre à notre questionnement. C'est dans cette section que nous viendrons éclairer comment la mobilisation du réseau social du repreneur évolue tout au long du processus repreneurial. Le dernier chapitre de cette recherche présentera les conclusions de la recherche. Les limites de celle-ci ainsi que des pistes pour de futures recherches y seront aussi présentées.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Tel que mentionné plus haut, une entreprise ne naît pas familiale, elle le devient. Qu'on soit en contexte familial ou non, à la genèse de toutes entreprises, nous retrouvons un entrepreneur, une opportunité d'affaires et une proposition de valeur. Ce n'est qu'au fil du temps et au fil des générations, que la sphère familiale viendra chevaucher la sphère de l'entreprise pour ainsi donner le caractère unique aux entreprises familiales. Cette revue de littérature sera présentée comme serait présenter une histoire. Pour ce faire, nous débuterons par un survol de l'entrepreneuriat, l'élément à la base de toute entreprise familiale et central à toute famille entrepreneuriale. Nous aborderons par la suite le concept d'intrapreneuriat, un concept relativement nouveau permettant aux entreprises de se renouveler, élément capital pour les entreprises familiales puisque cela leur permet de construire du nouveau sur les bases de la tradition (Cohen et Sharma, 2016). Le processus de succession, mécanisme au cœur de la continuité de l'entreprise sera par la suite traité. Nous conclurons cette revue de littérature en amenant le transfert à un niveau entrepreneurial pour ainsi aborder ce qui sera au cœur de notre recherche, le repreneuriat.

1.1. L'entrepreneuriat au cœur de l'entreprise familiale

Derrière chaque entreprise familiale, il y a au moins un entrepreneur. Celui qui, sous diverses motivations, décide, un jour, de fonder une entreprise. L'entrepreneuriat comme concept a plusieurs définitions. Sans vouloir entrer en profondeur dans le vaste champ d'étude qu'est l'entrepreneuriat, regardons ce que certains auteurs entendent par entrepreneuriat.

Shumpeter est aujourd'hui une figure emblématique à la base du concept de l'entrepreneur. Dans son ouvrage La théorie de l'évolution économique, Shumpeter voit l'entrepreneur comme l'acteur principal de l'innovation. L'innovation, selon l'auteur, se fait ressentir à cinq niveaux, soit par le biais d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, d'un nouveau marché,

de nouvelles ressources ou d'une organisation de marché (Schumpeter, 1961: 66). Ainsi, en nous basant sur les propos de Schumpeter, il n'existe pas une seule finalité à l'entrepreneuriat. Nous pouvons donc parler d'entrepreneuriat quand il y a création d'entreprise, mais nous pouvons aussi parler d'entrepreneuriat quand il y a innovation à l'intérieur même d'une entreprise existante. L'innovation demeure donc, pour cet auteur, la clé de l'action de l'entrepreneur. Toutefois au-delà de la forme que prendra l'innovation, celle-ci peut aussi être de différents niveaux suivant le degré d'intensité de l'innovation (Fayolle, 2012). Nous parlons d'innovation de rupture quand nous sommes en contexte de création de nouveaux produits, services ou processus et nous parlons d'innovation incrémental quand nous innovons au niveau d'un produit, d'un service ou d'un processus déjà existant (Fayolle, 2012).

Pour Fayolle et Verstraete, l'entrepreneuriat est une «initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naitre une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse.» (Verstraete et Fayolle, 2005: 45) Cette définition fait ressortir les principes de captation ou de création d'opportunité, d'impulsion et de création de valeurs. Pour avoir une meilleure compréhension du phénomène entrepreneurial, ces mêmes auteurs ont créé les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat. Cette façon de conceptualiser l'entrepreneuriat nous permet d'en avoir une meilleure compréhension.

Le premier paradigme est celui de *l'opportunité d'affaires*. En effet, le concept de détection et de création d'opportunités d'affaires semble être au cœur du processus entrepreneurial. L'entrepreneur doit être opportuniste, être à l'affût des opportunités et des nouveautés (Julien et Marchesnay, 2011: p.52). Le second paradigme est la *création d'une organisation*. Dans ce paradigme, les

auteurs font référence au concept d'impulsion (Verstraete, 1999). Ainsi, l'impulsion donnée par les entrepreneurs peut à la fois mener à la création d'une nouvelle entité, mais peut aussi accroître le développement d'une entité déjà existante. Le troisième paradigme est la *création de valeurs*. En effet, l'entrepreneur a beau avoir une opportunité entre les mains, il doit être en mesure de créer de la valeur à partir de celle-ci. Une opportunité ne sera pas exploitée si l'entrepreneur n'est pas en mesure de créer de la valeur à partir de celle-ci. Enfin, le dernier paradigme est l'*innovation*. L'innovation est à la base de l'entrepreneuriat puisque c'est par l'innovation que la nouveauté se réalise (Julien et Marchesnay, 2011: p.35). L'innovation peut prendre différentes formes : l'innovation de produits, l'innovation dans les procédés, l'innovation organisationnelle et l'innovation dans la distribution (Julien et Marchesnay, 2011: p.37); quatre types d'innovation qui rejoignent ceux précédemment énoncés par Schumpeter (Schumpeter, 1961: 66). C'est avec sa qualité d'organisateur que l'entrepreneur sera en mesure d'organiser ses ressources pour valoriser et commercialiser son innovation.

Pour Julien et Marchenay (2011), ce serait l'esprit d'entreprise qui mène à la création ou à la reprise d'entreprise. Pour ces deux auteurs, l'esprit d'entreprise est « l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux dans une sorte d'aventure consistant à saisir ou à créer une opportunité et à apporter ainsi quelque chose de neuf, d'inventif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses, en particulier du savoir et du savoir-faire et de l'information nouvelle, dans une organisation. » (Julien et Marchesnay, 2011: p.8) Ainsi, c'est dans l'esprit d'entreprise que nous retrouvons les concepts de prise de risque, de création d'opportunités et d'innovation, souvent cités quand il est question d'entrepreneuriat.

Ainsi, l'entrepreneur, à la base de toutes entreprises familiales, doit faire preuve d'esprit d'entreprise en prenant des risques, en identifiant et en matérialisant

une opportunité d'affaire et en innovant. Toutefois, une fois créée, l'entrepreneur doit mettre cet esprit d'entreprise au cœur même de son entreprise. C'est donc en créant des entreprises à caractère entrepreneurial que l'entrepreneur favorise la pérennité de son entreprise (Fillion et Chirita, 2016: 210). Insuffler l'esprit entrepreneurial dans sa culture organisationnelle pour favorisant l'initiative et l'innovation permet de mettre la table à l'intrapreneuriat.

1.2. L'intrapreneuriat au service des entreprises familiales

Une fois créée, l'entreprise évolue, change et se renouvelle. Ces éléments sont clés si l'entreprise souhaite rester à flot et demeurer concurrentielle. Les marchés sont en constant changement, les entreprises doivent donc suivre le rythme pour assurer leur pérennité. Ce qui était l'idée à la base de l'entreprise au moment de sa création doit sans cesse être revisité pour que l'entreprise maintienne une proposition de valeur digne de ce nom. C'est ainsi que l'esprit entrepreneurial qui a permis la création de l'entreprise demeure central dans les organisations et les entreprises familiales n'échappent pas à cette règle, bien au contraire. « La stimulation de l'esprit intrapreneurial au sein d'une organisation représente la stratégie idéale pour devenir et demeurer innovant et compétitif dans l'environnement global actuel » (Fillion et Chirita, 2016: 210). Les entreprises familiales doivent travailler à maintenir leurs activités entrepreneuriales afin d'éviter une diminution de la performance (Hoy, 2006). Les firmes qui s'engagent dans plusieurs niveaux d'innovation augmentent leur chance de performer durablement au fil des générations (Sharma et Salvato, 2011) et tentent, par le fait même, de réacquérir des habiletés entrepreneuriales, tel la flexibilité, la capacité d'innovation et la prise de risque (Fayolle et Bouchard, 2012). L'intrapreneuriat devient donc un concept interne clé pour les entreprises qui peut servir à renverser le déclin et revitaliser les entreprises (Hoy, 2006).

Le terme intrapreneuriat est uniquement apparut dans la littérature vers les années 1970-1980 (Fillion et Chirita, 2016). Avant cela, les intrapreneurs étaient traités sous le même parapluie que les entrepreneurs, la distinction entre un

entrepreneur et un intrapreneur n'était pas claire. En effet, Jospeh A. Shumpeter présentait l'entrepreneur comme un créateur d'entreprises, mais aussi comme «un agent qui vient dynamiser les organisations en y apportant des innovations» (Fillion et Chirita, 2016: 20; Schumpeter, 1961). L'étude de l'intrapreneuriat en tant que concept est né d'un besoin des chercheurs de mieux comprendre comment le renouveau des organisations et l'innovation influence la performance organisationnelle (McKelvie *et al.*, 2014).

Dans la littérature, l'intrapreneuriat est souvent traité sous le large champ d'étude qu'est l'entrepreneuriat corporatif, connu en anglais sous le terme de corporate entrepreneurship (Desouza, 2011). Tout comme l'entrepreneuriat, il n'existe pas encore de consensus au niveau de la définition de l'intrapreneuriat. Toutefois, l'innovation au sein d'une organisation existante serait au cœur de la définition de l'intrapreneuriat, puisque nombreux sont les auteurs ayant incorporé l'innovation comme élément de définition (Fillion et Chirita, 2016). Tel que le soulèvent Fillion et Chirita dans leur livre, « les pratiques intrapreneuriales se manifestent par la mise en œuvre d'innovations, quel qu'en soit le niveau de nouveauté, certaines étant des innovations radicales, d'autres innovations présentant des degrés de nouveautés moindre en relation avec ce qui existait déjà » (Fillion et Chirita, 2016: 241). Ainsi, nous pouvons parler d'intrapreneuriat dès qu'il est question de mise en œuvre de nouveautés qui amène une valeur ajoutée à ce qui existe déjà. Cela rejoint une autre définition qui veut que l'intrapreneuriat puisse se reconnaître à deux niveaux, soit par la création d'une nouvelle organisation à l'intérieur même d'une organisation déjà existante ou soit par une transformation organisationnelle découlant d'un renouveau stratégique (McKelvie *et al.*, 2014). Dans cet ordre d'idée, on définirait alors un intrapreneur comme étant un salarié faisant preuve d'innovation dans l'organisation pour laquelle il œuvre. La position hiérarchique des intrapreneurs n'a pas d'importance (Fillion et Chirita, 2016). Notons que le rôle de l'intrapreneur va au-delà du rôle d'agent de changement, il est un acteur qui permet à l'entreprise de se renouveler (Fillion et Chirita, 2016). Ainsi, un

membre de la génération montante dans une entreprise familiale qui décide de prendre en charge un nouveau projet au sein de l'entreprise pourrait être défini comme un intrapreneur. D'un point de vue organisationnelle, une culture ouverte aux changements favorise la mise en place d'actions entrepreneuriales (Kellermanns et Eddleston, 2006; McKelvie *et al.*, 2014). Selon Salvato (2004), le niveau d'entrepreneuriat au sein d'une entreprise familiale serait intimement lié aux caractéristiques des dirigeants, à la relation entre l'entreprise et la famille, à la structure de gouvernance, à la structure de l'actionnariat et aux caractéristiques de l'entreprise. Fillion et Chirita (2016: 230), eux, stipulent que ce serait «la culture organisationnelle (qui) contribue le plus à l'activité entrepreneuriale au sein d'une organisation». Zahra, Hayton et Salvato (2004) abondent aussi dans ce sens. Ainsi, une culture entrepreneuriale familiale forte peut devenir le moteur derrière la mise en place d'actions entrepreneuriales à l'intérieur de l'entreprise familiale.

Différentes motivations amènent un individu à adopter une approche intrapreneuriale. Les deux premières motivations sont directement liées à l'entreprise, c'est le désir d'innover et le désir de renouveler l'organisation (Fillion et Chirita, 2016). L'intrapreneur a le désir de voir l'entreprise, pour laquelle il travaille, croître et se démarquer. En plus des motivations liées à l'organisation, il y a des motivations qui sont intrinsèques aux individus. Parmi celles-ci se trouvent les apprentissages et les stimulations personnelles. Ainsi en mettant en place de nouveaux projets ou de nouvelles idées, l'individu peaufine sa formation à l'intérieur même de son entreprise. Il y développe de nouvelles habiletés et un nouveau savoir-faire (Cohen et Sharma, 2016; Fillion et Chirita, 2016). Alors que les entrepreneurs risquent leurs avoirs personnels, les intrapreneurs risque les avoirs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Le risque que prend un intrapreneur peut donc paraître moins important. Toutefois, bien qu'il ne risque pas son capital personnel, l'intrapreneur a un important risque professionnel. En effet, en mettant en place des innovations, l'intrapreneur met à risque sa réputation et son emploi. Un échec peut donc avoir

des conséquences importantes sur son avenir (Fillion et Chirita, 2016). Ainsi, l'intrapreneur ne doit pas prendre à la légère l'impact qu'auront ses initiatives sur l'entreprise, mais aussi sur lui-même.

Ainsi, jusqu'ici, qu'on soit en contexte d'entreprise familiale ou non, l'histoire est la même. Une entreprise naît d'une action entrepreneuriale conduite par un individu ou plusieurs individus; faire croitre une idée et en faire une proposition de valeur intéressante est le rôle de chaque entrepreneur. Au fil du temps, vient un moment où la proposition de valeur initiale ne suffit plus, les marchés, en constante évolution, forcent l'entreprise à se renouveler (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014; Ward, 1987). C'est donc à ce moment que l'intrapreneuriat prend tout son sens. Se renouveler grâce aux initiatives et à l'innovation de ses gens, semble être la clé de voûte pour plusieurs organisations. L'intrapreneuriat permet à ces entreprises de perdurer dans le temps. Vient alors le moment de transférer l'entreprise, moment où le caractère familial prend tout son sens. Après avoir été créée et avoir été en mesure de se renouveler, l'entreprise familiale doit maintenant être cédée.

1.3. La succession au cœur de la continuité des entreprises familiales

Au-delà des actions entrepreneuriales ou intrapreneuriales, le transfert de l'entreprise familiale à la prochaine génération demeure sans équivoque au cœur de la continuité de l'entreprise familiale. Nous ne pouvions donc pas passer sous silence ce processus. Préparer la relève c'est organiser la gestion de l'entreprise avec les membres de la famille et les autres acteurs qui y œuvrent et qui y œuvrerons dans le futur. La succession est décrite comme étant l'étape cruciale dans la croissance et la survie de l'organisation. Certains soulèvent que c'est la rencontre de « deux inexpériences », le prédécesseur et le successeur, tous deux confrontés, dans la majorité des cas, pour la première fois, à cette situation. (Deschamps et Cisneros, 2015)

1.3.1. Le processus

Une succession ne doit pas être un accident, mais un processus qui s'étend sur une longue période de temps. C'est un processus dynamique qui demande une capacité d'adaptation constante (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). En effet, la succession doit être un processus à long terme qui demande une réorganisation des relations d'interdépendance entre la famille, l'organisation et les membres de la famille; les trois composantes qui définissent l'entreprise familiale (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003; Murray, 2003). La planification successorale représente la mise en place d'actions nécessaires au maintien de l'harmonie de la famille et à la continuité de l'entreprise à travers les générations. Elle peut aussi être l'occasion de donner un nouveau souffle ou de réinventer l'entreprise (Deschamps et Simon, 2011). Cette préparation successorale doit être faite en tenant compte des besoins futurs de l'entreprise et de la famille (Lansberg, 1988).

Il existe de nombreux modèles présentant les différentes étapes du processus successoral. En se basant sur des écrits précédents (Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993; Matthews, Moore et Fialko, 1999), Cadieux nous présente un modèle à quatre étapes pour définir les différents rôles du cédant et du successeur lors du processus : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le retrait (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002). Pendant la période d'initiation, le successeur n'occupe pas encore de rôle officiel dans l'entreprise. C'est toutefois à cette étape qu'il commence à se familiariser avec l'entreprise et qu'il développe une perception positive d'un de ses parents occupant le rôle de manager. C'est souvent à cette phase que le successeur commence à manifester de l'intérêt pour l'organisation. En parallèle, le gestionnaire songe à choisir sa relève. L'intégration est le moment où le successeur choisi débute son travail au sein de l'organisation. C'est le début de l'apprentissage. La période du règne conjoint est le moment où le successeur est officiellement nommé. Il va alors travailler avec le cédant pour assurer le transfert jusqu'à ce qu'il soit en mesure d'agir de façon autonome. Enfin, le retrait signe le moment où le successeur

prend officiellement la place du cédant qui se retire de ses fonctions (Figure 1). Chacune de ces étapes comporte son lot d'enjeux et de difficultés.

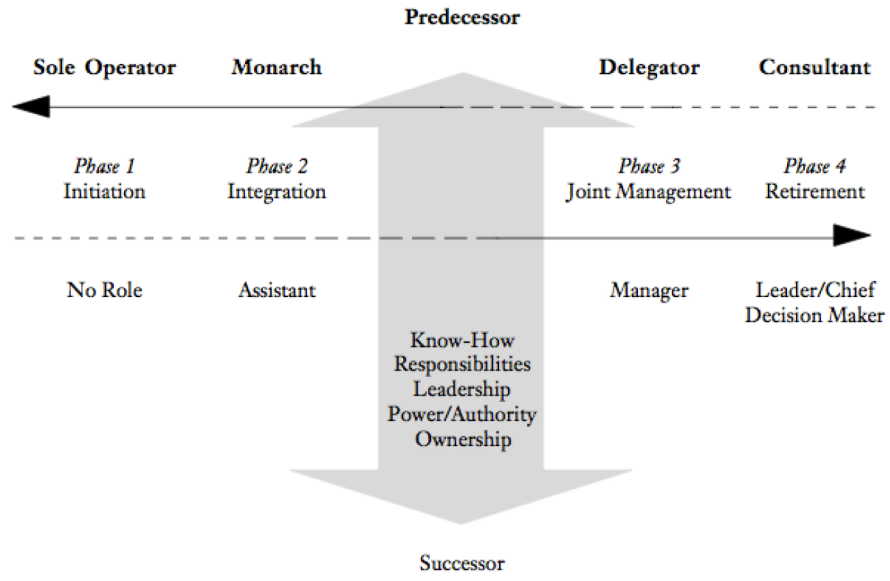

Figure 1: Processus successoral (Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002)

Le Breton-Miller & al. (2004) ont aussi mis sur pied un modèle des étapes du processus successoral. Toutefois, ce qui est intéressant dans leur modèle, c'est qu'ils mettent l'accent sur la préparation qui se fait en amont du processus, soit l'établissement des règles de base qui régiront la succession. Ces règles mises en place dans cette première étape définissent, par exemple, les acteurs qui prendront part aux décisions, les modalités de vote, les critères d'admissibilité et de décisions. La seconde étape du processus consiste à préparer les potentiels successeurs. Par la suite vient le moment de la sélection du successeur. Il importe de respecter les règles de base initialement énoncées afin d'être cohérent et ainsi, prévenir les conflits. L'avant-dernière étape consiste au transfert de direction. Enfin, la dernière étape est celle de l'évaluation. Ce moment permet d'évaluer les résultats de la transition et permet d'apporter des actions correctrices si cela est nécessaire. Avec la période de préparation pré-succession et l'évaluation post-succession, ce modèle met l'accent sur la longévité du processus.

Le Breton-Miller & al. (2004) soulèvent aussi qu'outre le processus en soi, il est important de noter que ces étapes évoluent dans un contexte. Le contexte doit être évalué selon quatre angles différents : le contexte de l'industrie, le contexte de l'entreprise, le contexte familial et le contexte sociétal (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Premièrement, il est important de prendre en compte le contexte de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise pour être en mesure de choisir un successeur qui aura les compétences et les habiletés pour faire face aux aléas de l'industrie en question. Il importe aussi de connaître le contexte de l'entreprise. En effet, sa complexité, sa santé, sa stratégie, sa culture auront un impact sur le choix du successeur. C'est à travers l'évaluation de ce contexte que l'on doit porter une attention particulière aux principaux acteurs de la succession, le dirigeant sortant et le successeur potentiel. La période de succession est un moment sensible pour les familles. Il est important de connaître la situation familiale pour ainsi éviter toutes éclosions de conflits. En effet, les problèmes internes à la famille semblent souvent ignorés, mais ils peuvent être destructeurs pour l'entreprise (Barnes et Hershon, 1994). Enfin, de façon plus générale, l'organisation évolue dans un contexte social régi par des normes et des règles. Il importe donc de les connaître afin de les respecter et d'assurer une succession sans ennui.

Ces modèles peuvent laisser croire que la succession demeure une série d'étapes techniques qui, quand appliqué, mène directement au succès. Toutefois, rien n'est tel. En effet, pour reprendre les propos de Peter Davis de la Wharton School of Business :

> *« Smooth succession is an oxymoron… Succession in a family business is probably the most complex management challenge anybody faces. »* (Handler et Kram, 1988: 361)

Il faut donc pousser l'étude de la succession au-delà des étapes du processus et comprendre les subtilités qui la composent.

1.3.2. Les acteurs et leurs enjeux

Le processus de succession a toujours le même objectif : « implanter un processus de continuité dans la gestion de l'entreprise familiale, qui assurera, le bien-être de la famille et la croissance de l'entreprise » (Perrault et Fondation de l'entrepreneurship, 1992). Ainsi, la succession amène beaucoup de changements dans les entreprises familiales : les relations familiales doivent se réaligner, les relations de pouvoir et d'influence doivent être redéfinies et les structures de gestion et de propriété doivent être revues. Le succès du processus relève donc de plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, la planification semble théoriquement être une étape importante (Carlock et Ward, 2001). Toutefois, les recherches montrent que les entreprises familiales délaissent souvent cette planification et démontrent, du même coup, que ce manque de planification successorale serait la première raison des échecs de transferts (Lansberg, 1988). Si elle est si importante, pourquoi la planification est si souvent laissée de côté?

Lansberg (1988) a cherché à comprendre pourquoi la planification était si souvent évitée. Tous les changements liés au transfert peuvent amener des enjeux émotionnels que certains individus préfèreraient ne pas avoir à confronter (Lansberg, 1988). De nombreuses parties prenantes, telles que le prédécesseur, le successeur, les membres de la famille, le comité de direction, les accompagnateurs, les financiers et les experts sont présentes quand il est question de la succession en entreprises familiales (Deschamps et Cisneros, 2014). Chaque acteur vit des préoccupations qui peuvent avoir un impact direct sur le succès du transfert (Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1988). Ce sont ces préoccupations, souvent présentes avant même que le processus ne soit déclenché, qui font en sorte que la planification successorale est si souvent mise de côté (Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1988). Certaines préoccupations sont propres à certaines parties prenantes (Deschamps et Cisneros, 2014). Regardons de plus près celles qui touchent les cédants, l'époux du cédant, la génération montante et les employés de l'entreprise familiale.

Dans un premier temps, les cédants ne veulent pas perdre le contrôle de leurs entreprise (Barnes et Hershon, 1994; Lansberg, 1988). Pour certains fondateurs ou gestionnaires, laisser leur compagnie est équivalent à signer leur arrêt de mort (Barnes et Hershon, 1994). Il y a aussi la peur de perdre une partie de leur identité, car pour plusieurs entrepreneurs ou gestionnaires, l'organisation définit leur place dans la communauté et dans le monde. Cette préoccupation identitaire peut aussi être accompagnée par la peur de perdre le rôle central dans la famille (Lansberg, 1988) vu le poids souvent important de l'entreprise au sein de la famille. Deuxièmement, toujours au niveau de la famille, la succession coïncide souvent avec le moment où le couple, formé du cédant et de son épouse, entre dans leur dernier cycle de vie. Dans ce dernier cycle, leur vie active est terminée ou tire à sa fin, les enfants ont généralement quitté la maison. Face à ce vide, il y a donc un important réajustement et une quête d'un nouvel équilibre (Lansberg, 1988). Pour l'époux ou l'épouse du cédant, il y a aussi beaucoup de nouveaux défis et des préoccupations. En effet, la firme fait aussi partie de son identité. Il peut même y jouer un rôle important. Il peut donc, tout comme pour le cédant, avoir peur de perdre une portion de son identité (Lansberg, 1988). Il agit aussi souvent comme médiateur entre les deux générations. D'un côté, il veut assurer une place et un bel avenir à ses enfants et de l'autre côté, il doit soutenir son conjoint dans cette période de transition. Le conjoint ou la conjointe du cédant a donc un rôle central dans le maintien de l'harmonie familiale (Barnes et Hershon, 1994). Troisièmement, toujours au niveau de la famille, la génération montante peut aussi être préoccupée et peut donc vouloir éviter d'aborder le sujet de la succession (Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1988). Ces jeunes vivent souvent un stress face à leurs nouvelles responsabilités de vie d'adulte. Ce stress peut être accompagné par la prise de conscience que les parents ne sont pas éternels. Le stress lié au changement de cycle de vie et la crainte de perdre leurs repères parentaux peuvent amener les enfants à éviter le sujet de la succession, et ce même s'ils désirent prendre le contrôle de l'entreprise. La pression pour joindre l'entreprise est aussi une source d'évitement pour la génération

montante (Barnes et Hershon, 1994; Lansberg, 1988). Enfin, si nous sortons du cercle familial, les employés peuvent aussi voir la succession d'un mauvais œil. En effet, les employés de la génération du cédant ont développé une relation informelle avec le fondateur ou gestionnaire qui ne retrouveront pas nécessairement avec le nouveau venu. De plus, tout ce processus successoral peut aussi les amener à réfléchir à leur propre retraite ce qui peut occasionner du stress (Lansberg, 1988). L'insécurité face à la perte relationnelle et le stress occasionné par la réflexion sur leur propre avenir peut amener les employés à éviter d'évoquer le transfert.

Face aux préoccupations des divers acteurs du transfert, Lansberg (1988) a mis en place des stratégies pour les mobiliser vis-à-vis la planification successorale. Premièrement, plusieurs actions peuvent être posées au niveau du gestionnaire en place. En effet, le cédant peut être accompagné dans la création d'un réseau de soutien composé de gens connaissant ou vivant la situation successorale (Caspersz et Thomas, 2015; Lansberg, 1988). Une attention doit aussi être portée sur les préoccupations du gestionnaire. Ces préoccupations doivent être prises en compte dans l'évolution du processus (Gersick *et al.*, 1997). La vitesse du processus peut être revue en fonction des préoccupations (Dyck *et al.*, 2002). La sensibilité de famille et de l'entourage face aux préoccupations du gestionnaire doit être augmentée. Le gestionnaire doit aussi avoir accès à de l'information en lien avec le processus successoral pour l'outiller et ainsi l'amener à mettre en place son propre processus (Lansberg, 1988). Enfin, le gestionnaire doit être soutenu dans l'élaboration de son futur rôle et de sa nouvelle vie (Handler et Kram, 1988). La mise en place d'une nouvelle vision pour sa propre vie peut faciliter le lâcher-prise. Toujours au niveau de la famille, pour le gestionnaire en place et son épouse qui vivent un stress lié à la succession et au changement de cycle de vie, il importe de créer une nouvelle vision partagée pour leur futur (Gersick *et al.*, 1997). La création d'un conseil de famille peut aussi être pertinente pour ceux-ci et la génération montante. Ce conseil permettrait de faciliter les rencontres familiales et serait le lieu de discussion des valeurs et des

attentes pour les membres de la famille et pour l'entreprise. Ainsi, de nombreuses préoccupations pourraient y être traitées. Pour ce qui est des employés, les inciter à participer activement au processus peut faciliter leur mobilisation et leur engagement (Lansberg, 1988). Encourager la planification de la succession des cadres supérieurs peut aussi venir diminuer les préoccupations de ceux-ci vis-à-vis de leur avenir. Une fois que les préoccupations sont prises en charge et que le processus successoral est enclenché, d'autres actions peuvent être mises en place pour faciliter la transition et l'implantation du processus (Dyck *et al.*, 2002; Lansberg, 1988).

1.3.3. Les meilleures pratiques

Plusieurs auteurs ont identifié des bonnes pratiques dans le but de supporter les acteurs et ainsi faciliter l'implantation du processus de succession. Parmi ceux-ci, des auteurs ont fait une analogie intéressante en comparant le processus successoral à une course à relais 400m (Dyck *et al.*, 2002). Ces auteurs ont fait ressortir les facteurs de succès de ce type de course et ont soulevé le fait que ces mêmes facteurs sont déterminants dans le succès du processus successoral. Dans un premier temps, dans un relais, le choix et l'ordre des coureurs sont importants. Chaque coureur, dépendamment de sa position, doit posséder des habiletés précises. C'est ce que les auteurs nomment la séquence. En organisation, il faut aussi s'assurer que le successeur a les bonnes habiletés et la bonne expérience pour amener l'organisation à un autre niveau. Ce choix doit être en lien avec le cycle et les besoins de l'entreprise. Cela rejoint la prise en compte des contextes de Le Breton-Miller et al. (2004). Le deuxième facteur est le *timing*. Dans une course, les coureurs doivent apprendre à accélérer et à décélérer au bon moment. L'équipe doit tenir compte de son environnement pour ajuster sa vitesse. C'est la même chose en période de transfert. Les acteurs doivent être à l'écoute de leur environnement (entreprise, industrie, contexte économique) pour ajuster leur vitesse. Le bâton de pouvoir doit être passé au bon moment. La technique de transfert est le troisième facteur important à prendre en considération. En effet, les coureurs pour optimiser leur temps de

passage doivent s'entendre sur une technique de transfert de bâton. En période de succession, les acteurs concernés doivent s'entendre sur les modalités et sur les étapes et détails qui forgeront la succession. Cette entente optimise le processus et évite les malentendus. Enfin, dans le même ordre d'idée, la communication est un facteur important dans l'optimisation d'une course ou d'un transfert d'entreprise. La communication doit être harmonieuse, coopérative et respectueuse. Ces quatre facteurs découlant de la course à relais sont individuellement importants, mais appliqués ensemble, ils peuvent grandement faciliter et optimiser la performance (Dyck *et al.*, 2002).

Il est aussi important de porter une attention particulière aux principaux acteurs de la succession : le dirigeant sortant et le successeur potentiel. Le dirigeant sortant doit être prêt à céder le pouvoir, à collaborer et à partager l'information pour que le successeur soit en mesure de prendre les rênes au moment opportun (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Les entrepreneurs, bien qu'ils soient tous différents, ont souvent certains traits de caractère qui peuvent affecter le processus successoral : besoin de contrôle, sens de la méfiance, besoin de reconnaissance (Kets de Vries, 1985). Pour contrecarrer la personnalité du dirigeant et éviter que celle-ci soit un frein au bon déroulement de la succession, une relation de confiance mutuelle et une communication ouverte et transparente doivent être établies entre les deux principaux acteurs (Kets de Vries, 1985). Pour le successeur potentiel, il est important d'évaluer ses talents, ses motifs vis-à-vis la succession, ses valeurs à savoir si elles sont en lien avec celles de l'organisation et celles de la famille et sa personnalité (Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros, 2015). La connaissance des différents contextes dans lesquels évolue la succession est aussi importante à considérer : le contexte de l'industrie, le contexte de l'entreprise, le contexte familial et le contexte sociétal. Une bonne connaissance de ces contextes permet une meilleure optimisation des choix et des actions (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). En plus de ses habiletés, la qualité de l'expérience que vit le successeur va aussi avoir un impact sur le bon déroulement de la succession.

L'assouvissement de ses besoins personnels (carrière et psychologiques), sa capacité d'influence sur le processus, sa relation de confiance avec le prédécesseur, la relation qu'il entretient avec les autres membres de la famille, la pérennité de l'organisation comme valeur familiale sont tous des éléments qui auront un impact positif sur la qualité de l'expérience que vivra le successeur et donc sur le succès de la succession (Handler, 1992). Enfin, pendant le processus, la qualité de la relation entre le dirigeant et son successeur est primordiale au bon déroulement de la succession (Fattoum et Fayolle, 2008). Tout comme Cadieux et al. (2002) (figure 1), Handler (1990) s'est penché sur la question de l'ajustement des rôles du cédant et du repreneur tout au long du processus successoral (Figure 2). Cet ajustement de rôle, souvent lent et subtil, permet au prédécesseur de délaisser sa position de leadership et la transmettre au successeur. L'évolution continue de ce processus est essentielle au bon déroulement du processus successoral.

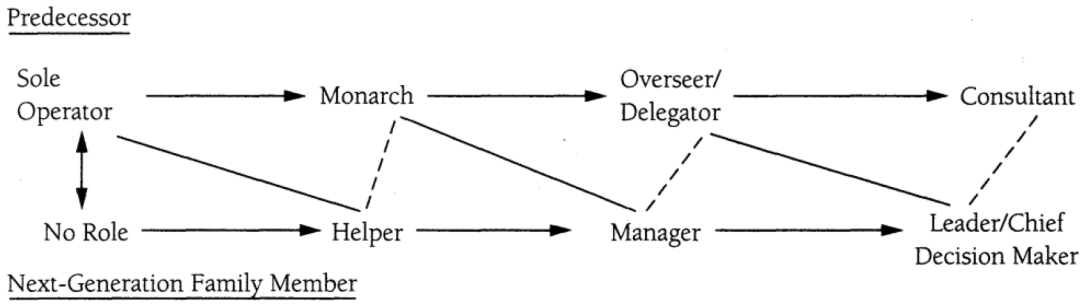

Figure 2: Évolution des rôles (Handler, 1990)

Une succession peut représenter une opportunité stratégique pour une organisation, surtout pour les firmes évoluant dans un marché en croissance dynamique (Dyck *et al.*, 2002). Pour saisir cette opportunité et optimiser leur pérennité, les entreprises familiales doivent trouver une façon de créer de la valeur nouvelle dans une organisation déjà existante en mettant en place de nouvelles façons de faire tout en maintenant les bases de l'organisation, tel que les produits, les services et les processus organisationnels (Nordqvist et Zellweger, 2010). Le repreneuriat, la reprise dans une optique entrepreneuriale,

qui se taille une place dans la littérature sur la succession, est peut-être la clé vers le maintien du succès des entreprises familiales.

1.4. Le repreneuriat

Pour certain, aborder le repreneuriat pourrait paraître redondant dû au fait que le sujet de la succession en entreprise familiale vient d'être traité. Toutefois, parler de repreneuriat au lieu d'uniquement parler de transfert ou de succession d'entreprise rejoint le fait que « nous avons assisté au cours de ces derniers vingt ans à une amplification de l'intérêt des chercheurs pour la dynamique entrepreneuriale au sein des organisations ». (Fillion et Chirita, 2016: 209) Il importe donc de voir au-delà du processus successoral et d'ainsi pencher notre regard sur les actions que les successeurs posent après avoir pris les rênes de leur entreprise familiale.

> *«Long-term business survival depends on effective entrepreneurial leadership – not only from the founders, but equally importantly from each subsequent generation that runs the enterprise.»*
> (Cohen et Sharma, 2016: 1)

Le processus successoral est vital pour les entreprises familiales. Toutefois il n'est pas une fin en soi. En effet, une fois en poste, le nouveau gestionnaire se doit de poser des actions pour assurer la pérennité de l'organisation (Gersick *et al.*, 1997). De nouveaux produits arrivent sur les marchés tous les jours. Nous sommes dans une ère où les changements sont constants. Ces dynamiques amènent les entreprises à devoir s'adapter et à toujours être prêtes à affronter les changements. Les repreneurs n'échappent pas à cette règle. Selon M. Fillion, « (…) le modèle d'affaires d'un nombre de plus en plus élevé de cas de relève nécessite une reformulation du modèle d'affaires en y intégrant des dimensions de renouvèlement à la fois innovantes et entrepreneuriales. » (Fillion, 2015: 19) Toujours selon M. Fillion, ce serait 50% des entreprises qui changent de propriétaire ou de dirigeants qui devraient adapter ou changer leur modèle

d'affaires en innovant pour assurer la pérennité et la profitabilité de leur entreprise (Fillion, 2015). D'autant plus que les entreprises familiales qui craignent le changement et qui ne sont pas ouvertes à celui-ci ont, empiriquement, démontré une stagnation de la performance ou une diminution des parts de marché (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003). Les entreprises familiales doivent se moderniser et entrer sur de nouveaux marchés pour survivre à travers des générations (Kellermanns et Eddleston, 2006). C'est ce qui nous amène à parler de repreneuriat au lieu de parler simplement de relève ou de succession. Le repreneuriat est « la reprise d'une entreprise familiale externe ou mixte, réalisée d'une façon entrepreneuriale. C'est-à-dire avec une vision de changement, en mettant en place des innovations, en prenant des risques, etc. » (Cisneros, 2015: 6)

> *« (…) the products and services offered must continue to evolve to meet the needs of changing markets. »* (Cohen et Sharma, 2016: 62)

Quand nous parlons de repreneuriat, notre accent se pose principalement sur le repreneur (Cadieux et Deschamps, 2009). En effet, dans un contexte repreneurial, après le retrait du prédécesseur, le nouveau dirigeant en poste reprend les rênes de l'entreprise dans une optique entrepreneuriale. Afin de distinguer un processus de succession d'un processus repreneurial, Deschamps (2000) a mis sur pied un processus propre au repreneuriat composé de trois étapes distinctes. La première étape est en lien avec la décision de reprendre. Ici, il est question des motivations, des compétences, du passé et de la personnalité d'un individu qui le pousse vers le choix de reprendre une entreprise. La seconde étape regroupe toutes les actions posées qui amènent l'individu à racheter l'entreprise choisie. Parmi ces actions nous retrouvons la détection de la cible, soit l'entreprise, l'étude de celle-ci et la négociation des modalités d'achat. Enfin, la dernière étape de ce processus fait référence à l'entrée du repreneur dans l'entreprise qui donne à l'individu son nouveau rôle de propriétaire dirigeant. Un

rôle qui va lui permettre de poser les actions qui assureront la continuité de l'entreprise.

Pour avoir une meilleure compréhension du concept de repreneuriat, il importe de se pencher sur *l'optique entrepreneuriale*, une idée à la base du repreneuriat. Pour y arriver, regardons ce qui se trouve aux racines de la définition même de l'entrepreneuriat. En partant du constat soulevé par la définition du repreneuriat qui veut que ce type de reprise doit être fait dans une optique entrepreneuriale, nous devons mettre nos lentilles entrepreneuriales quand vient le temps d'étudier le phénomène successoral. En nous basant sur les définitions et caractéristiques de l'entrepreneuriat mentionnées en première partie de la revue de littérature, pour qu'il soit question de repreneuriat, nous devons retrouver les thèmes suivants : la détection et la création d'opportunités, l'impulsion donnée à l'entreprise reprise, la création de valeurs, l'innovation et la prise de risque.

Force est de constater, à la lecture de ces thèmes, que la continuité des entreprises familiales passe par l'esprit entrepreneurial intergénérationnel de ses membres. Au-delà de l'acquis, cet esprit entrepreneurial s'apprend, se développe et se peaufine. Dans un contexte repreneurial, on parle autant d'entrepreneuriat, d'intrapreneuriat que de transfert, trois éléments interdépendants qui prennent place dans des univers sociaux, tel la famille, l'entreprise, l'industrie et la société dans son ensemble. Comment les entreprises familiales, et plus précisément les repreneurs, mobilisent-ils cet univers social pour favoriser leur esprit entrepreneurial, les habiletés de dirigeants et, donc par ricochet, la continuité de leur entreprise?

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

La continuité des entreprises familiales est avant tout une histoire de personnes, une histoire qui prend place dans un univers social composé d'individus. De ce fait, au-delà du transfert, la continuité de ces entreprises repose sur un tissu social ayant comme matière première les relations et les liens qui unissent les acteurs de la continuité. Nous avons donc voulu comprendre davantage en quoi cet univers social impactait le processus repreneurial et, conséquemment, utiliser la lunette théorique du capital social pour mieux cerner l'impact du réseau.

2.1. Le capital social et son anatomie

2.1.1. Définition

De façon générale, un individu possède au minimum trois types de capital : du capital financier, du capital humain, caractérisé par ses savoirs et ses habiletés, et finalement du capital social. Pierre Bourdieu, sociologue français, est un des premiers à avoir apposé une définition sur le concept de capital social. Selon Bourdieu, le capital social se définit comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'interreconnaissances; ou, en d'autres termes à l'appartenance à un groupe (…) » (Bourdieu, 1980: 2). Cette définition, bien qu'elle soit sociologique, met l'accent sur les ressources, les avantages et les occasions que les individus peuvent retirer de leur appartenance à un groupe. Depuis la définition de Bourdieu, plusieurs auteurs ont à leur tour formulé des définitions, mais reste que le point commun de celles-ci est que « la bienveillance que les autres ont envers un acteur peut être une source de valeur » (Arregle, Durand et Very, 2004: 17).

Le capital social, contrairement à d'autres sources de capital telles que le capital financier, le capital physique, le capital humain, n'est pas physiquement

identifiable. Le capital social prend place dans la structure des relations existantes entre les acteurs. Le capital ne se situe pas chez les acteurs en tant qu'individu, mais c'est plutôt les interactions entre les individus qui forment ce type de capital (Coleman, 1988). Il est le résultat de l'utilisation de réseaux sociaux. Ainsi un individu peut tirer des bénéfices de son appartenance à un réseau social. Le volume de capital social que détient un individu dépend de l'étendue des liens sociaux qu'il peut mobiliser et du volume de capital que possède chacun des individus qui lui sont liés (Bourdieu, 1980). Tout comme le capital physique et le capital humain, le capital social facilite les actions. Par exemple, le capital social organisationnel favorisera la disponibilité des ressources, tels l'information, les technologies, les savoirs, le capital financier, l'accès à des partenaires ou à des personnes d'influence (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007; Coleman, 1988). Ainsi, d'un point de vue organisationnel, il facilitera la productivité. Il est intéressant de mettre l'accent sur le mot « capital », car l'utilisation de cette typologie n'est pas anodine. Une des définitions du mot capital que nous propose le dictionnaire Larousse (2016) est « (un) Patrimoine possédé par un individu, une famille ou une entreprise et pouvant rapporter un revenu. » Cette définition nous amène à dire que le capital social est générateur d'une forme de revenus.

Coleman (1988) a identifié trois types de réseau en se basant sur les conséquences de chacun d'eux. Pour sa classification, il s'est basé sur ce que créait le capital social. Cela lui a permis de définir trois formes de capital social : le capital social créateur d'obligations, le capital social créateur de canaux d'informations et le capital social créateur de normes. Dans un premier temps, le capital social créateur d'obligation peut facilement s'expliquer par une petite illustration. Prenons par exemple, l'individu *A* qui rend service à l'individu *B*. Une fois le service rendu, *A* s'attendra à ce que *B* lui rende la monnaie de sa pièce éventuellement. Cet échange a donc établi une attente pour l'individu *A* et une obligation pour l'individu *B*. Cette forme de capital social dépend en grande partie de la fiabilité de l'environnement social entourant les deux individus en

question. En effet, les deux acteurs doivent avoir confiance que les obligations seront remplies. La deuxième forme de capital social est celle où il y a création de canaux d'information. L'information est à la base de l'action, mais l'accès à l'information peut quelques fois s'avérer couteux. Nos liens sociaux peuvent donc être pertinents lorsque vient le temps de s'informer. L'information acquise à travers nos relations sociales est souvent fiable et moins couteuse (Coleman, 1988). Enfin, toujours pour Coleman (1988), la dernière forme de capital social est celle où il y a création de normes. En effet, c'est par l'existence de relation qu'il peut y avoir création de normes entre individus. Toutefois, l'existence de normes et l'efficacité de celles-ci soutiennent la création de capital social. Ainsi les normes et les relations se soutiennent les unes les autres.

Il faut toutefois rester vigilant. Le capital social ne facilite pas seulement les actions, il peut aussi les restreindre (Coleman, 1988). En effet, un niveau trop élevé d'encastrement dans un réseau peut être néfaste. L'encastrement est lié à la nature, à l'ampleur et à la profondeur des relations d'un individu avec son environnement. Les effets négatifs surviennent quand un individu utilise trop un type de réseau. Cette surutilisation risquera de lui amener des obligations et des restrictions qui l'empêcheront d'aller vers d'autres réseaux ou de saisir de nouvelles opportunités (Arregle *et al.*, 2015). Portes (1998) s'est aussi penché sur la question et a soulevé quatre conséquences négatives du capital social : l'exclusion des membres externes au réseau, des demandes excessives de mutualités et d'entraide de la part des membres du réseau, une limitation de la liberté individuelle et finalement le développement de normes enrayant la réussite et l'essor des membres du groupe. En d'autres termes, ces quatre conséquences font référence aux obligations liées à l'appartenance excessive à un réseau. Ainsi, un individu doit s'assurer que son réseau ne le limite pas dans ses actions, au contraire, l'univers social doit demeurer un atout et non devenir un boulet.

2.2. Le réseau : la structure, les relations et la cognition

Le capital social peut être analysé selon trois dimensions : la structure, les relations et le cognitif (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Regardons de plus près chacune de ces dimensions afin d'en avoir une meilleure compréhension et d'être en mesure de les appliquer dans le cadre de cette recherche.

2.2.1. La structure

La structure fait référence au réseau de connexions qui existe entre les acteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Quand nous regardons la structure d'un réseau, nous nous intéressons au réseau de liens et à la configuration de ces réseaux. Les réseaux organisationnels peuvent être caractérisés selon différentes variables : la densité, la centralisation, l'accessibilité, la balance (Kilduff et Tsai, 2003: p.30). La densité est une mesure comparant le nombre de connexions existant entre les acteurs avec le nombre maximal de connexions possibles. La centralisation fait référence au degré de concentration du réseau autour de quelques acteurs. Quand nous regardons l'accessibilité, nous analysons la capacité d'atteinte d'un message en passant par un nombre fixe d'acteurs. Enfin, en faisant référence à la balance, nous cherchons à évaluer l'équilibre structurel du réseau en termes de réciprocité dans les liens. Toujours au niveau de la structure, un réseau peut à la fois être composé de liens forts et de liens faibles, tel que nous le verrons, ci-dessous, quand nous traiterons des relations (Granovetter, 1983).

2.2.2. Les relations

Un réseau est composé de relations. Les relations qui composent le capital social sont généralement affectées par quatre facteurs dynamiques : *le temps, les interactions, l'interdépendance et le niveau d'interconnexions* (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Tout d'abord, le temps est important pour le développement du capital social, puisque celui-ci dépend de la stabilité et de la continuité, deux facteurs intimement liés à l'horizon temporel d'une relation. Par la suite, les relations se forment autour d'*interactions*. Ces interactions sont essentielles au maintien du capital social; plus il y a création d'interactions, plus il y a création

d'obligations (Coleman, 1988) et donc, par ricochet, d'*interdépendance*. Cette interdépendance amène un encastrement qui favorise le développement du capital social. L'encastrement est lié à la nature, à l'ampleur et à la profondeur des relations d'un individu avec son environnement (Arregle *et al.*, 2015). Ainsi, les interactions et l'interdépendance sont essentielles au développement du capital social. Enfin, le *niveau d'interconnexions* qui se définit par la fermeture et la densité d'un réseau affecte le développement du capital social. En effet, les frontières délimitant un réseau facilitent l'accroissement du sentiment d'appartenance, l'établissement de normes et la création d'un langage commun facilitant les échanges (Coleman, 1988).

Dans l'étude des relations, une fois que nous avons observé les facteurs, la nature et la qualité des ceux-ci doivent aussi être observés. Trois caractéristiques peuvent être examinées lorsqu'il est question des relations : la force, la réciprocité et la multiplexité (Kilduff et Tsai, 2003: p.32-33). Premièrement, tel qu'il a été question dans la section sur la structure des réseaux, ceux-ci peuvent être composés de liens forts et de liens faibles. La force d'un lien se caractérise par l'âge de la relation, l'intensité émotionnelle de la relation et l'intimité, définie par le niveau de confidence, qui lient les acteurs (Granovetter, 1983). Ainsi, dans notre réseau de liens forts nous pouvons retrouver des membres de la famille et des amis, tandis que dans le réseau à liens faibles nous pouvons retrouver des collègues d'études, des partenaires d'affaires et des amis d'amis. Pour Granovetter (1983), les liens faibles seraient plus que de simples connaissances. En effet, dans sa théorie des liens faibles, il stipule que ces liens seraient des ponts qui donnent l'accès à des nouveaux réseaux et donc à de la nouvelle information. Ici, les ponts se définissent comme une « relation directe entre deux acteurs qui autrement n'auraient que des relations indirectes entre eux » (Lemieux, 2000: p.8). Ces ponts sont essentiels, car vu que notre réseau « fort » est composé de famille et d'amis, il est fort probable que ces personnes possèdent les mêmes liens que moi. Deuxièmement, la réciprocité d'un lien est indiquée par la symétrie ou l'asymétrie de la relation (Kilduff et Tsai, 2003: p.33). Cette

caractéristique se reconnaît par la direction des liens qui lie les membres de la relation. Pour illustrer ce concept, prenons deux individus, l'acteur A et l'acteur B. Dans une relation symétrique, si A échange avec B, alors B échangera à son tour avec A. Dans une relation asymétrique, l'échange se fera d'un seul sens, soit uniquement de A vers B par exemple. Enfin, la multiplexité est la dernière caractéristique définissant les relations. Cette caractéristique fait référence au fait qu'une relation peut servir à plus d'un intérêt (Kilduff et Tsai, 2003: p.33). Par exemple, un entrepreneur peut avoir dans son réseau un individu qui lui amène des ressources financières au niveau professionnel, mais qui a aussi un rôle important dans la vie personnelle de l'entrepreneur. Ainsi, les acteurs interagissent à plusieurs niveaux.

2.2.3. La cognition

Enfin la *cognition,* la dernière dimension du capital social, résulte du partage de représentations et d'interprétations entre les acteurs appartenant à un même réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Pour qu'il y ait échange entre des individus, il importe qu'il y ait certains points communs entre ceux-ci (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ainsi, selon Nahapiet et Ghashal (1998), les points d'ancrage seraient le langage, les codes et les récits communs. Tsai et Ghoshal (1998) partagent aussi cette idée en parlant de la vision et les valeurs partagées par les membres d'un groupe. Ces partages et cette ressemblance favorise le niveau de confiance entre les membres, ce qui facilite les échanges et favorise la durabilité des relations (Tsai et Ghoshal, 1998). Cet élément de ressemblance rejoint les propos de Caspersz et Thomas (2015) qui suggèrent que les réseaux où les membres sont souvent confrontés aux mêmes situations permettrait de développer le leadership positif de ses membres, ce qui leur permettrait d'assurer une meilleure gestion de leurs entreprises respectives. En effet, en partageant la même réalité, les enjeux sont donc compris par tous. C'est donc un lieu où des liens de confiance sont créés et ou les enjeux peuvent être présentés, discutés et *challengés.* Ainsi, en partageant leurs réalités, leurs questionnements et leurs enjeux, les membres échangent conseils et support. Le partage de

représentations, de récits et de codes est donc central au niveau de l'apport du réseau.

2.3. Le capital social de l'entrepreneur

Quand nous parlons d'entrepreneuriat, il est difficile de passer sous silence l'environnement dans lequel prend place l'action entrepreneuriale. Bien que nous fassions souvent référence à la solitude de l'entrepreneur, l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale évolue dans un univers social qui a, sans contredit, un impact sur ceux-ci et sur leur projet.

Jean-Luc Arrègle (2015, 2007) s'est penché sur les apports de chaque type de réseau sur un entrepreneur. De manière désordonnée, le capital social peut diminuer les coûts de transactions, faciliter la circulation de l'information, favoriser la disponibilité des ressources telles que les technologies, les savoirs, le capital financier, favoriser les partenariats, faciliter l'accès aux acteurs clés et offrir un support moral. De façon synthétique et organisée, Arrègle catégorise les réseaux en trois catégories: les réseaux générateurs de conseils, les réseaux générateurs de ressources et les réseaux générateurs de support émotionnel (Arregle et al., 2015; Arregle et al., 2007). Son réseau générateur de conseils peut l'aider à identifier des opportunités pour de nouveaux produits, services ou nouveaux marchés, à identifier les lacunes dans les processus et amener des solutions et à comprendre le comportement des consommateurs (Arregle *et al.*, 2015). Le réseau générateur de ressources peut aider l'entrepreneur à acquérir des ressources diversifiées, tels que du capital financier, du capital physique et des nouvelles technologies (Batjargal et Liu, 2004). Ainsi, la variété des ressources que peut acquérir un entrepreneur à travers son réseau peut l'aider à augmenter ses capacités et à supporter sa croissance. Enfin, le réseau générateur de support émotionnel génère une stabilité émotionnelle qui aide l'entrepreneur à investir l'ensemble de son énergie à la croissance de sa nouvelle entreprise (Brüderl et Preisendörfer, 1998).

Ainsi, pour l'entrepreneur ces différents réseaux peuvent avoir un impact au niveau de l'identification de nouvelles opportunités d'affaires. En effet, si on reprend la théorie de Granovetter (1983) sur les liens faibles et nous la combinons à celle des types de réseaux (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007), nous pouvons dire que l'entrepreneur doit savoir capitaliser sur ses réseaux faibles afin d'avoir accès à de la nouvelle information ou à de nouvelles ressources qui lui permettront d'imaginer et de mettre en place une nouvelle proposition de valeur. Ainsi, le capital social de l'entrepreneur se trouve au cœur de l'exercice de détection d'opportunités.

2.4. Le capital social familial

2.4.1. Ses caractéristiques

Selon Bubolz (2001), la famille serait source, architecte et utilisateur de capital social. Les relations qui forment le filet familial créent un environnement idéal à la formation d'un capital social (Coleman, 1988). De nombreuses caractéristiques font en sorte que le capital social familial serait le capital social le plus solide (Arregle *et al.*, 2015). La famille est un système social gouverné par des lois et des coutumes ayant l'objectif de veiller au bien-être des membres (Arregle, Durand et Very, 2004). En reprenant les quatre facteurs dynamiques qui influencent le développement des relations, le *temps, les interrelations, l'interdépendance, les interconnexions* (Nahapiet et Ghoshal, 1998), nous pouvons mieux comprendre en quoi le capital social familial est si robuste. La longévité des relations familiales amène une *stabilité* qui permet le développement de liens forts. Plus les relations familiales se forment, plus il y a création d'*interactions*, d'obligations et donc, par ricochet, d'*interdépendance*. Enfin, la structure du réseau familial général est telle que l'*interconnexion* existe de facto. Mis à part le cas où il y a présence de conflits, les caractéristiques du réseau familial, tel que les quatre facteurs, créent dévouement, solidarité et générosité, ce qui permet aux membres du clan familial d'agir comme une équipe (Arregle *et al.*, 2007).

La théorie des institutions peut aussi nous aider à comprendre la solidité du capital social familial et son impact. Les institutions sont des structures et activités régulatrices, normatives et cognitives qui amènent de la stabilité et du sens aux comportements sociaux (Scott, 2001). La famille est une institution qui vient structurer les comportements autour des concepts comme la confiance, la coopération et l'identité. Cette influence est principalement de type normatif (Arregle, Durand et Very, 2004). Ce type d'influence est basé sur les valeurs et sur un contexte social (Scott, 2001). Les actions sont légitimes et perçues comme bonnes si elles sont cohérentes avec les règles sociales. La famille est une entité qui se base sur un ensemble de valeurs. Les membres de la famille vont se construire en fonction de ces valeurs. Les actions posées par les membres du clan familial devront donc être cohérentes avec les valeurs s'ils veulent recevoir l'appui de l'entité familiale. C'est ce qui fait en sorte que les membres de la famille vont chercher à se soutenir et à s'entraider les uns les autres.

Pour mieux comprendre l'impact du capital social familial, Arrègle & al. (2015) sont venus compléter leur typologie, présentée plus haut, en regardant l'impact des liens familiaux sur la croissance d'une nouvelle entreprise dépendamment des types de réseaux. L'étude se positionnait sur l'axe de la croissance des nouvelles entreprises. Son travail lui a permis d'arriver à des conclusions fort intéressantes. Notons que l'implication positive ou négative des liens familiaux dépend de chaque type de réseau. L'illustration ci-dessus (figure 3), montre bien le phénomène étudié.

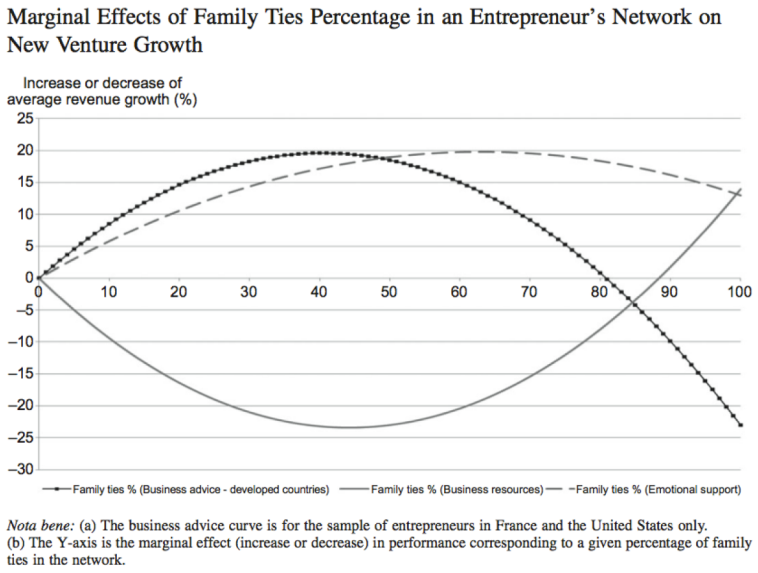

Figure 3: Les liens familiaux dans le réseau social de l'entrepreneur et la croissance des nouvelles entreprises (Arrègle et al. 2015)

Pour le conseil, la présence de liens familiaux est positive jusqu'à un certain niveau. Quand les liens familiaux dominent le réseau « conseil », les effets négatifs prennent le dessus. L'information redondante, la simplicité dans les conseils et les possibilités de conflits en sont quelques causes. Au niveau du soutien émotionnel, vu l'unicité des relations familiales, le réseau familial peut être bénéfique pour la croissance d'une organisation. Notons que les résultats ont démontré que l'impact positif du support moral familial diminuait avec l'âge de l'organisation. Cette diminution peut être expliquée par le fait que l'entrepreneur est en meilleure position pour gérer ses agents de stress. Autant pour les réseaux offrant des conseils que le réseau offrant un support moral, Arrègle & al. avaient vu juste au niveau de leurs hypothèses. En effet, tout comme leurs hypothèses l'avaient prédit, la relation entre le pourcentage de présence de ces deux réseaux et la croissance de l'organisation est en forme de U inversé. Toutefois, pour le réseau offrant des ressources, contrairement à ce que les auteurs avaient planifié, les liens familiaux semblent avoir des effets négatifs sur la performance. En fait, plus précisément, la relation est celle d'un U. Deux raisons peuvent expliquer le recours au réseau familial pour accéder à des

ressources. Premièrement, quand il y a peu de risques et un haut taux de profitabilité, les entrepreneurs vont avoir tendance à vouloir faire profiter leur famille et donc les inclure dans le processus. Deuxièmement, pour avoir accès à des ressources de manière non risquée et à peu de coûts. Toutefois de façon générale, les entrepreneurs préfèrent généralement avoir accès à des ressources via d'autres liens que les liens familiaux tels les investisseurs de capital de risque, des anges investisseurs et des associés. Outre le fait que souvent ces acteurs externes viennent avec un bagage d'expériences, deux principales raisons poussent les entrepreneurs à avoir recours à un réseau autre que familial quand il est question de ressources. Premièrement, la création d'entreprises comporte beaucoup de risques. Bien qu'un échec ne signifie pas la perte de l'ensemble des ressources, cela peut tout de même générer des conflits et déséquilibrer le système familial. Deuxièmement, il y a un risque que les membres de la famille ayant offert des ressources cherchent à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Cette implication viendrait limiter l'autonomie de l'entrepreneur et des conflits pourraient éclore à cause de la confrontation de la philosophie « business » avec la philosophie familiale. Les entrepreneurs vont donc se tourner vers les ressources familiales seulement quand ils n'ont pas le choix. Les entreprises à haut potentiel qui attirent les investisseurs vont donc posséder moins de ressources familiales. Toujours au niveau des ressources, les liens familiaux n'ont pas les mêmes objectifs en termes d'implication que les liens non familiaux. Il y a donc potentiel de conflits. Les résultats suggèrent donc que les liens familiaux pour être optimaux doivent être, soit absents soit dominants.

L'impact du capital social familial sur une organisation demeure donc considérable, bien que celui-ci change en fonction du type de réseau (Arregle *et al.*, 2015), le réseau amenant des conseils, le réseau fournissant des ressources et le réseau offrant un support moral. *Le but de ce mémoire est de comprendre en quoi le capital social familial peut devenir un atout en période de repreneuriat dans un contexte familial.* C'est dans cette optique que la théorie du capital social d'Arrègle sera la base de l'analyse de l'impact du réseau familial.

2.5. Le capital social familiale et le repreneur

À la lumière de ce qui a été mentionné précédemment quand il était question de la succession, nous pouvons affirmer que cette période est un moment charnière pour les organisations. La pérennité des organisations passe en grande partie par la réussite du processus successoral. Toutefois, une fois celui-ci complété, que deviennent l'organisation et son nouveau dirigeant? De nombreux défis les attendent. En effet, comme il a été précédemment mentionné, les organisations évoluent dans un environnement en constant changement, elles doivent donc être en mesure de suivre le rythme et de se renouveler. Dans les entreprises familiales, la famille est une partie prenante centrale et elle a une influence importante sur l'entreprise. Elle est donc cruciale pour l'identité de la firme et son succès. L'entrepreneuriat serait la clé de la performance et du succès au fil des générations dans les entreprises familiales (Nordqvist et Zellweger, 2010).

Il y a un manque dans les recherches au niveau de la relation entre les ressources influencées par la famille et l'orientation entrepreneuriale d'une firme (Nordqvist et Zellweger, 2010). Les prochaines pages de ce mémoire chercheront à pousser la réflexion en tentant de comprendre l'impact du capital social familial, comme ressource, sur le processus repreneurial. Est-ce que la famille favorise ou freine l'esprit entrepreneurial? Est-ce que le nouveau dirigeant peut compter sur les conseils, les ressources et le support émotionnel de sa famille avant le transfert et une fois à la tête de l'organisation? Est-ce que les conseils, les ressources et le support émotionnel offerts par la famille au nouveau dirigeant sont des apports importants au mouvement entrepreneurial de l'entreprise familiale? Les prochaines pages tenteront d'apporter des réponses.

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Elle cherche plus spécifiquement à prouver et à démontrer la rigueur et la validité du processus utilisé. L'approche choisie, le terrain d'étude, la méthode de collecte de données et le processus d'analyse des données y seront présentés. Le volet éthique et les qualités et les limites de la recherche concluront ce chapitre.

3.1. Une approche qualitative exploratoire

Dans un premier temps, cette recherche se veut exploratoire. Nous avons choisi cette approche, car, au meilleur de nos connaissances, il existe peu de recherches sur la mobilisation du capital social par le repreneur tout au long d'un processus repreneurial en entreprise familiale. Dans un contexte où peu de recherches sur le sujet ont été réalisées, les recherches exploratoires sont de mise en nous permettant une meilleure compréhension du sujet en question (Sekaran, 2003). En plus d'être exploratoire, il a été décidé d'utiliser une démarche qualitative puisque cette méthode est souvent utilisée dans l'étude des phénomènes liés aux entreprises familiales (Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros, 2015; Deschamps, Cisneros et Barès, 2014; Fattoum et Fayolle, 2008; Handler, 1990; Miller et Steier, 2010). Les approchent qualitatives « permettent (…) une exploration approfondie du sujet étudié par un dialogue entre le cadre d'analyse et le terrain » (Deschamps, Cisneros et Barès, 2014: 155; Sekaran, 2003).

Notre recherche exploratoire qualitative se base sur une méthodologie d'études de cas. Le choix de cette méthode est approprié pour cette recherche pour trois raisons : notre question de recherche s'efforce à comprendre un phénomène (pourquoi et comment), nous n'avons pas de contrôle sur les évènements étudiés et, enfin, nous travaillons sur des évènements contemporains (Yin, 1994: 5-6). En choisissant l'étude de cas comme méthode de recherche, cela nous permet

d'apprécier les caractéristiques holistiques et significatives des évènements (Yin, 1994).

> *«The case study allows an investigation to retain the holistic and meaningful caracteristics of real life event – such as individual life event, organizational and management processes, (…)»* (Yin, 1994: 3)

Bien que la recherche soit exploratoire, nous avons toutefois cherché à construire une ligne directrice en définissant les objectifs de la recherche. Cette étape est essentielle pour que le travail puisse débuter et pour que celui-ci s'organise et se structure (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Nous avons, tout d'abord, formulé une question de départ puisque la formulation de celle-ci demeure « la meilleure façon de démarrer une recherche en sciences sociales » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011: 35). La question de départ se formulait comme suit: *Comment le repreneur mobilise son capital social tout au long du processus repreneurial en entreprise familiale?* Avec cette question, nous cherchions donc à comprendre l'impact du réseau du repreneur sur le processus de repreneuriat dans une entreprise familiale québécoise. Cette question de recherche, qui demeure assez ouverte car celle-ci se veut exploratoire, est le point de départ de la recherche et va évoluer tout au long de celle-ci:

> *« Ce point de départ n'est que provisoire, comme un camp de base que dressent des alpinistes pour préparer l'escalade d'un sommet et qu'ils abandonnent pour d'autres camps plus avancés jusqu'au début de l'assaut final. »* (Van Campenhoudt et Quivy, 2011: 25)

Par la suite, nous avons procédé à une analyse partielle de la littérature existante sur le sujet. Cette analyse est partielle car les études exploratoires doivent commencer avec une analyse succincte de la littérature pour revenir par la suite sur une littérature plus exhaustive dans la discussion pour éclairer les résultats obtenus. Ici, l'analyse partielle de la littérature a été faite en suivant les prémisses

d'une recherche exploratoire : « les lectures donnent un cadre aux entretiens exploratoires (…) » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011: 58). En effet, ces lectures nous ont uniquement aidés à peaufiner notre problématique et ainsi être en mesure de bâtir un questionnaire pour les entrevues semi-dirigées qui amèneraient des réponses à notre question de départ.

3.2. Un terrain de recherche

Vu le type de recherche que nous avons préconisé, analyse par études de cas, le terrain était au cœur de notre démarche. Il était donc important pour notre recherche de choisir un terrain propice à amener des réponses à notre question de départ. Nous cherchions donc à rencontrer des entreprises familiales ayant réussi un transfert générationnel. Le transfert intergénérationnel devait se qualifier comme étant du repreneuriat. En d'autres termes, le transfert doit avoir été réalisé dans une optique entrepreneuriale. Pour choisir notre échantillon, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage de convenance. Selon Eisenhardt (1989), le choix aléatoire des cas d'analyse n'est pas nécessaire. Les cas étudiés ont donc été sélectionnés en fonction de critères préétablis en lien avec notre question de départ. Eisenhardt (1989) suggère un échantillon de 4 à 10 études de cas, nombres autours desquels nous arrivons généralement à une saturation de l'information. En respectant cette directive, nous en sommes venues à étudier 6 cas distincts qui respectaient les quatre critères de cette recherche:

1. **Entreprise familiale :** L'entreprise devait se qualifier d'entreprise familiale. Il est difficile de trouver consensus au niveau de la définition d'une entreprise familiale. Toutefois, Fayolle et Begin (2009), énonce trois éléments qui peuvent définir une entreprise familiale : (1) le contrôle de l'organisation doit majoritairement être détenu par des membres de la famille, (2) la famille doit être impliquée dans la gestion de celle-ci, (3) il doit y avoir un désir de transmettre les rênes de l'organisation aux générations futures.

2. **Processus de transfert terminé :** Les entreprises rencontrées devaient avoir complété un processus de transfert intergénérationnel. Ainsi, ils devaient y avoir eu un transfert de la majorité des actions et un transfert de la direction.
3. **Le repreneur fait preuve d'esprit entrepreneurial:** Le repreneur devait avoir fait preuve d'esprit entrepreneurial. Pour reconnaitre un esprit entrepreneurial, nous nous sommes basés sur les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat : la détection ou création d'opportunités d'affaires, l'impulsion donnée à l'organisation, la création de valeurs et l'innovation (Verstraete et Fayolle, 2005).
4. **Croissance et vision de croissance de l'entreprise:** Toutes les entreprises rencontrées devaient avoir vécu une croissance suite au transfert ou le repreneur devait démontrer une vision de croissance pour l'entreprise. Ce critère est intimement lié au précédent, toutefois, au-delà de l'innovation que l'on reconnait chez les entrepreneurs, nous voulions des entreprises ayant des potentiels de croissance pour être en mesure d'entrer dans la conversation de la croissance liée à la croissance des entreprises familiales.

Pour sélectionner et entrer en contact avec les entreprises, nous avons utilisé nos réseaux de contacts. L'institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal (IEBN) a repris depuis 2012 le Concours des Médaillés de la relève, que la Chaire en Relève d'entreprises organisait depuis 2007, en partenariat avec la Banque National et PWC. Ce concours récompense les réussites de relève entrepreneuriales et familiales. Les critères d'évaluations sont principalement le processus de transfert et les activités post succession de l'entreprise. L'innovation, la croissance et les habiletés de gestion du releveur sont donc au cœur de ce concours. Les gagnants du concours des Médaillés de la relève étaient donc un échantillon hors pair pour cette recherche. Par le biais de l'IEBN et de Luis Cisneros, il nous a été possible d'avoir accès aux coordonnées des gagnants des années passées. Nous avons donc pris la liste des gagnants et nous les avons

sollicités pour participer à cette recherche. Dans le but d'aller chercher une variété d'entreprises et de ne pas faire face à des biais de recherche, conséquence du fait que les entreprises étudiées répondaient toutes aux critères du concours, nous avons sollicité deux autres entreprises qui répondaient à nos critères d'échantillonnage (entreprises familiales, processus de transfert réussi, esprit entrepreneurial du repreneur, croissance et vision de croissance de l'entreprise.), sans toutefois appartenir au concours. Au total, neuf entreprises ont été contactées et six entreprises ont répondu à l'appel. En fin de compte, nous avons rencontré quatre entreprises issues du concours Les médaillés de la relève et deux n'en faisant pas partie mais correspondant à nos critères.

Bien qu'il existe trois types d'interlocuteurs possibles dans le cadre d'entretiens exploratoires, soit les spécialistes, les témoins et les acteurs directement concernés par l'étude (Van Campenhoudt et Quivy, 2011), cette recherche s'est concentrée sur deux types d'interlocuteurs : les témoins et les acteurs concernés par l'étude. Dans la catégorie *témoins*, nous retrouvons des employés clés ayant vécu le transfert et les dirigeants précédant et dans la catégorie *acteurs concernés* par l'étude nous retrouvons les repreneurs. En bout de piste, nous avons rencontré 9 repreneurs, 2 employés et 1 membre de la génération précédente tel que nous le présente le tableau 1.

	Repreneur (s)	Dirigeant précédent	Employé
Entreprise A	Oui (3)	Non	Non
Entreprise B	Oui	Non	Non
Entreprise C	Oui	Non	Non
Entreprise D	Oui	Oui	Oui
Entreprise E	Oui	Non	Oui
Entreprise F	Oui (2)	Non	Non

Tableau 1: Les acteurs rencontrés

Pour recueillir nos données, nous avons fait des entrevues semi-dirigées. Trois questionnaires ont été construits, un pour les repreneurs, un pour les

gestionnaires précédents et un pour les employés. Bien que les trois questionnaires aient beaucoup de similitudes, rédiger des questionnaires spécifiques pour chaque type de répondants nous a permis de vraiment orienter les questions à leur réalité. Cela a facilité la tâche de celui qui dirigeait les entretiens puisque les questionnaires étaient construits pour s'adresser directement aux répondants. Vous pouvez consulter les trois questionnaires en annexe.

Au total 10 entrevues ont été réalisées pendant la période allant de janvier 2016 à juillet 2016. Avec les 10 entrevues, 12 personnes ont été rencontrées puisque, tel qu'il a été mentionné plus tôt, deux entrevues ont été réalisées avec deux personnes simultanément. L'ensemble des entrevues a été réalisé sur les lieux des entreprises étudiées dans le but d'éviter le déplacement des participants pour ainsi favoriser et faciliter le processus de collecte de données.

3.3. La présentation des cas

Six entreprises répondant à nos critères ont été rencontrées dans le cadre de cette recherche. Tel que mentionné précédemment, tous sont des gagnants du concours des Médaillés de la relève sauf l'entreprise A et l'entreprise E. En plus des critères de sélection précédemment présentés, il est intéressant de noter que tous les repreneurs rencontrés travaillaient déjà dans l'entreprise familiale ou y avaient déjà travaillé. Prenons quelque temps pour présenter les grandes lignes de chacune des entreprises.

3.3.1. Entreprise A

L'entreprise A œuvre dans le domaine alimentaire. Le fondateur, Monsieur A, a démarré l'entreprise en 1991 à son arrivée à Montréal. Monsieur A, avec son épouse, a trois enfants, Pascale, Elie et Roger. Malheureusement, au printemps 2015, Monsieur A meurt soudainement. Pascale et Elie travaillaient déjà dans l'entreprise, alors que Roger faisait un stage dans un cabinet d'avocat. C'est donc le décès soudain de Monsieur A qui a précipité le transfert de l'entreprise.

Aujourd'hui, la propriété est divisée à parts égales entre les trois enfants. Au moment de l'entrevue, les trois enfants avaient joint l'entreprise familiale et la codirigeaient.

Deux entrevues ont donc été faites pour étudier l'entreprise A. Nous avons rencontré les trois enfants de Monsieur A qui ont pris la relève de l'entreprise suite à son décès. Pascale qui agit à titre de directrice générale a été rencontrée seule alors que Roger et Elie, tous deux VP, ont été rencontrés simultanément. Lors de l'entrevue conjointe, l'opinion de chacun a été recueillie pour chacune des questions. Les rencontres ont eu lieu une à la suite de l'autre à l'entreprise même.

Pascale

La rencontre avec Pascale a été la première entrevue faite dans le cadre de ce mémoire le 29 janvier 2016. Elle a eu lieu dans le bureau même de Pascale au siège social de l'entreprise A. Elle a duré 38 minutes.

Elie et Roger

L'entrevue d'Elie et celle de Roger s'est déroulée en même temps le 29 janvier dans le bureau de Pascale, rencontrée juste avant. Pascale était présente lors de l'entrevue, mais a, à quelques exceptions près, uniquement écouté. Elie et Roger ont, à tour de rôle, répondu à chacune des questions. À quelques reprises l'un complétait la réponse de l'autre pour ajouter son point de vue. La rencontre a duré 41 minutes.

3.3.2. Entreprise B

L'entreprise B est la seule entreprise qui a plus de deux générations. En effet, c'est Madame B, arrière-grand-mère d'Alain, le repreneur étudié, qui fonde l'entreprise en 1920. L'entreprise B œuvre dans le domaine alimentaire.

Alain et Mélanie, tous deux membres de la quatrième génération, ont pris les rênes de l'entreprise familiale ensemble. Ils ont agi en codirection pendant quelques années. Aujourd'hui, Mélanie occupe toujours un poste de gestion, mais c'est Alain qui dirige l'entreprise.

Pour étudier l'entreprise B, seul Alain a été rencontré. Au départ, nous devions aussi rencontrer Mélanie et le père d'Alain, mais faute de disponibilité, cela n'a pas été possible.

Alain

La rencontre avec Alain s'est déroulée à son bureau au siège social de l'entreprise B le 31 mars 2016 sous la supervision de Luis Cisneros. La rencontre a été d'une durée de 1 heure 15 minutes.

3.3.3. Entreprise C

L'entreprise C œuvre dans la fabrication de véhicules de transport. Elle a été fondée en 1978 par Madame C, la mère de Louis, le dirigeant actuel.

Au départ, Madame C et son époux étaient actionnaires. Louis et son frère ont débuté le rachat d'actions dans les années 90 et en 2001 Louis rachète l'ensemble les parts de son frère pour détenir 100% des actions de l'entreprise. C'est Madame C qui finance Louis pour qu'il effectue ce rachat. Aujourd'hui, Louis dirige seul l'entreprise avec son équipe de direction.

Pour étudier l'entreprise C, seul Louis a été rencontré. Au départ, une employée ayant vécu le transfert devait aussi être rencontrée, mais faute de disponibilité, cela n'a pas été possible.

Louis

La rencontre avec Louis qui a eu lieu le 1er avril 2016 s'est déroulée à son bureau au siège social de l'entreprise C. La rencontre a été d'une durée de 40 minutes.

3.3.4. Entreprise D

L'entreprise D a été fondée par Monsieur D en 1964. C'est suite à ses études en géologie que Richard, fils de Monsieur D, a demandé à Monsieur D s'il pouvait se joindre à l'entreprise familiale (Monsieur D a aussi une fille, mais celle-ci n'a jamais travaillé dans l'entreprise). L'entreprise D opère dans le domaine de la construction. Possédant déjà 50% de l'entreprise D, c'est uniquement en 2013 que Richard devient l'unique maître à bord et que Monsieur D se retire complètement des activités de l'entreprise.

Pour étudier l'entreprise D, nous avons été en mesure de faire une analyse 360, c'est-à-dire que nous avons pu rencontrer Monsieur D, Richard et Stéphane, un employé ayant vécu l'époque où Monsieur D travaillait toujours dans l'entreprise et occupait, au moment de l'entrevue, un poste de direction sous la gouverne de Richard. Chaque rencontre a fait l'objet d'une entrevue individuelle. Les trois entrevues ont eu lieu une à la suite de l'autre à l'entreprise même.

Richard

Richard, le repreneur, a été le premier rencontré le 14 avril 2016. La rencontre a eu lieu dans son bureau et a été d'une durée de 1 heure.

Stéphane

Stéphane, l'employé, a été rencontré tout de suite après Richard. La rencontre a eu lieu dans une salle de réunion et a été d'une durée de 45 minutes.

Léonard

Léonard, le prédécesseur, a été rencontré après Stéphane. La rencontre a eu lieu dans le bureau qu'il s'est construit à sa retraite. Celui-ci se trouve dans un bâtiment de biais à l'entreprise D. La rencontre a été d'une durée de 1 heure 20 minutes.

3.3.5. Entreprise E

L'entreprise E qui œuvre dans le domaine des librairies a été fondée par Monsieur E et un associé en 1965. Benoit, un des deux fils de Monsieur E, joint rapidement l'entreprise à titre d'employé d'été et, plus tard, à titre de VP. En 2011, la maladie de Monsieur E le force à se retirer de ses fonctions, ce qui permet à Benoit d'accéder au poste de président de l'entreprise E. Au moment de l'entrevue, Monsieur E, Benoit et un associé externe se partagent l'actionnariat de l'entreprise, mais c'est uniquement Benoit qui est à la tête; la maladie de Monsieur E l'empêchant de s'impliquer dans les activités de l'entreprise.

Pour étudier l'entreprise E, nous avons rencontré Benoit et le troisième associé, Philippe, qui se trouve aussi à être un employé de longue date de l'entreprise et qui travaillait avec Monsieur E et qui travaille maintenant avec Benoit. Chaque rencontre a fait l'objet d'une entrevue individuelle. Les deux rencontres ont été faites à une journée d'intervalle.

Benoit

Benoit a été rencontré le 12 mai 2016 à un de ses deux bureaux. La rencontre a aussi fait l'objet d'un tournage fait en partenariat avec la Business Family Foundation (BFF). L'équipe de tournage de cette dernière était présente. Ainsi, Benoit a répondu aux questions rédigées dans le cadre de cette étude et a aussi répondu aux questions de l'équipe de BFF. La rencontre a été d'une durée de 43 minutes.

Philippe

L'entrevue de Philippe a eu lieu le 13 mai 2016 à son bureau situé au siège social de l'entreprise E. Elle a été d'une durée de 1 heure 20 minutes.

3.3.6. Entreprise F

L'entreprise F qui œuvre dans le domaine de la construction a été fondée par Monsieur F en 1984. C'est en 1988 que sa fille Nancy commence à travailler dans l'entreprise pendant ses études. À la fin de ses études en comptabilité, Nancy joint l'entreprise familiale sous la condition que l'entreprise devienne fabriquant en plus des activités déjà existantes. C'est donc sous cette condition que Monsieur F accueille sa fille Nancy. C'est en 1999 que Nancy achète les parts de son père avec l'aide de deux associés internes à l'entreprise non membres de la famille.

En 2004, la seconde fille de Monsieur F, Maude joint l'entreprise familiale. Nancy reste toutefois actuellement la seule actionnaire. La troisième fille de Monsieur F a aussi travaillé pour l'entreprise, mais elle a finalement pris une autre voie.

Pour étudier l'entreprise F, nous avons rencontré simultanément Maude et Nancy. Lors de l'entrevue conjointe, l'opinion des deux sœurs a été recueillie pour chacune des questions.

Maude et Nancy

Les deux sœurs étaient présentes lors de la rencontre le 11 juillet 2016 qui s'est déroulée dans le bureau de Nancy au siège social de l'entreprise F. Maude et Nancy ont, à tour de rôle, répondu à chacune des questions. À quelques reprises l'une complétait la réponse de l'autre pour ajouter son point de vue. La rencontre a duré 55 minutes.

3.4. Cueillette de données

La cueillette de données s'est faite par le biais d'entrevues semi-dirigées, méthode la plus courante en recherche sociale (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Pour une étude exploratoire comme celle-ci, les entrevues semi-dirigées sont le cœur de la recherche. (Gioia, Corley et Hamilton, 2012)

Nous avons procédé à l'enregistrement de chacun des entretiens. Sans enregistrement nous aurions risqué de perdre une grande partie du contenu des entretiens (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Ainsi, nous nous sommes assurés de ne rien omettre.

3.5. Analyse des données

Pour procéder à l'analyse des données recueillies, nous avons débuté par la retranscription intégrale de chacune des entrevues. Cette retranscription est importante pour la rigueur de la recherche, car elle empêche l'omission et la modification des données initiales. Ainsi, les dix entretiens ont été retranscrits sous forme de verbatims. C'est donc à partir de ces documents que l'analyse prit forme.

Pour cette recherche, nous avons préconisé une approche d'analyse par théorisation ancrée, *Grounded theory* en anglais, théorie selon laquelle « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs ou les contradictions qui servent de base à son interprétation» (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000: 194). Cette analyse s'assoie sur un constat : les acteurs sont porteurs de savoirs, ils sont en mesure de connaître ce qu'ils font et d'expliquer leurs pensées, leurs intentions et leurs actions (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). En d'autres termes, en vivant leur réalité, les acteurs de la recherche sont bien placés pour nous communiquer le savoir recherché. D'autant plus que la *Grounded theory* est très efficace pour l'analyse de données sous forme de retranscription d'entretiens (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000). C'est donc dans cette optique que *l'analyse terrain* est au cœur de cette recherche.

Dans le cadre d'une analyse de données qualitative, il importe de construire une structure qui émane des données en soi (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000). Afin de faire ressortir des concepts structurés à partir de notre

exploration terrain, nous avons choisi la méthode d'analyse développée par Corley et Gioia (2011) et Corley, Gioia et Hamilton (2012). Cette approche amène l'analyse à trois niveaux : les concepts de 1er ordre, les thèmes de 2e ordre et les dimensions globales. Pour l'analyse des concepts de 1er niveau, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo. Avec celui-ci, nous avons été en mesure de coder chacun des dix verbatims. Selon la méthode choisie, l'analyse des concepts de 1er niveau relève directement les propos des intervenants. Nous avons donc pris soin de conserver le langage utilisé par les répondants afin d'avoir la meilleure compréhension possible de leur vécu (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Ainsi, le codage initial fut réalisé en préservant le vocabulaire utilisé par les répondants. Dans certains cas, nous avons toutefois eu recours à la paraphrase par souci de clarté. Néanmoins, nous nous sommes assurés que la paraphrase demeurait fidèle au propos initial afin que celle-ci reflète les dires du répondant. Une fois le codage de premier niveau complété, ceux-ci furent exportés dans un fichier Excel où la deuxième étape d'analyse prit place. Toujours fidèle à la méthode développée par Gioia et al. (2012), la seconde étape d'analyse consistait à regrouper les concepts de premier ordre en thèmes de 2e ordre. En analysant les concepts de premier ordre, nous avons pu remarquer certaines similitudes dans les propos des intervenants. Nous nous sommes donc élevés quelque peu dans l'analyse et regroupant les concepts de premiers ordres sous des thématiques communes. Ici, nous avons utilisé nos lunettes de chercheurs en apposant nos propres termes aux thèmes de 2e niveau. Ces termes choisis nous aident à mieux comprendre le phénomène étudié (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Enfin, la dernière étape fut de regrouper ces thèmes en sous-groupes que nous nommons les dimensions globales. Au final, la structure est donc composée de 24 concepts de 1er niveau, neuf thèmes de 2e niveau et quatre dimensions globales.

En plus de nous offrir un schéma illustrant les données recueillies et d'organiser notre analyse, cette représentation graphique démontre bien comment nous

sommes partis de nos données brutes pour créer des thèmes qui soutiennent notre analyse.

3.6. Qualité et limite de la méthodologie choisie

Tel que mentionné, cette recherche a préconisé une approche d'analyse par théorisation ancrée. Cette méthode est « *une démarche de rencontre entre l'émergence et la sensibilité du chercheur.* » (Guillemette, 2006: 42) Toutefois, cette sensibilité qui permet aux chercheurs de donner du sens aux données (Guillemette, 2006) peut aussi augmenter le risque d'avoir des interprétations biaisées par les idées préconçues des chercheurs (Guillemette, 2006). C'est pour contrer ce risque que les chercheurs doivent être flexibles et doivent être en mesure de faire évoluer leur sensibilité tout au long de leur recherche (Guillemette, 2006). C'est pour cette raison que nous nous sommes donc efforcés de demeurer ouvert pour être en mesure de faire évoluer notre sensibilité tout au long de ce mémoire. Cet exercice nous a permis de ne pas rester sur nos préconçus de départ. L'utilisation de la méthode d'analyse développée par Corley et Gioia (2011) et Corley, Gioia et Hamilton (2012) nous a aidée en ce sens en nous amenant à élaborer une structure de données fidèle aux propos des acteurs rencontrés lors des entrevues semi-dirigées.

Dans un autre ordre d'idées, la qualité de l'approche d'analyse par théorisation ancrée vient du fait que les données ne sont pas manipulées de façon à être en adéquation avec les modèles théoriques déjà existants, bien au contraire, c'est plutôt les données qui forme la théorie, tel que le spécifie Glaser : «*The theory does not force the data, the theory gets modified by it.*» (Glaser, 1998: 237) C'est donc en respectant les propos des participants que nous avons été en mesure d'élaborer notre modèle. Nous avons tout fait en notre possible pour assurer le rapprochement entre le modèle et la réalité des repreneurs rencontrés. Encore une fois, méthode d'analyse développée par Corley et Gioia (2011) et Corley, Gioia et Hamilton (2012) nous a permis de rester le plus près possible des propos des participants ce qui permet une bonne adéquation du modèle et des données.

3.7. L'éthique dans la recherche

Tout au long de cette recherche, nous avons pris soin de mettre l'éthique au cœur de chacune de nos actions. Dans un premier temps, tel que le veut le Comité d'éthique de la recherche à HEC Montréal (CER), nous avons attendu de recevoir notre approbation avant de commencer toute forme de sollicitations (voir formulaire d'approbation éthique en page i de ce mémoire) auprès des entreprises sélectionnées. Les entreprises ont été contactées par courriel par M. Luis Cisneros et le suivit et la prise de rendez-vous a été réalisé par Catherine S Beaucage. Les objectifs de la recherche ont bien été présentés aux participants avant chacune des entrevues. Ainsi, chacun des participants avait une compréhension claire de la raison de rencontre. Toujours dans un souci d'éthique, l'ensemble des participants a signé le formulaire de consentement de participation à cette étude. La signature était réalisée avant le début de chacune des entrevues en faisant suite à la présentation des objectifs de la recherche. Les participants étaient donc libres de participer à celles-ci. Il était aussi bien expliqué aux participants avant même que l'entretien ne commence qu'ils pouvaient se retirer de la recherche à tout moment avant la publication de celle-ci.

Afin de ne pas divulguer le nom des entreprises et de maintenir le plus possible la confidentialité des répondants, dans l'analyse des données et dans la discussion, les entreprises ont été identifiées par des lettres (de A à F). Seulement le prénom des répondants a été conservé, car il a été jugé que cela ne mettait pas en péril la confidentialité de ceux-ci. Seul le prénom du repreneur de l'entreprise E a été modifié à cause de la particularité et l'unicité du prénom qui auraient pu faciliter l'identification de la personne.

Enfin, tout au long du processus de recherche, nous avons pris soin de respecter chacun de nos engagements énoncés dans notre demande d'approbation éthique complétée et approuvée à l'automne 2015.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES

Cette section a pour but de présenter les données recueillies lors des entrevues semi-dirigées. Notez qu'aux fins d'analyse, nous utilisons le mot « repreneur » pour tous les membres de la famille de la nouvelle génération rencontrés puisqu'ils sont tous, sans exception, membres de la direction et donc impliqués dans les décisions de l'entreprise. Ils sont, par conséquent, tous partie intégrante de la reprise faite dans une optique entrepreneuriale, et ce, même s'ils ne détiennent pas tous le titre de président.

4.1. Structure des données

En utilisant la méthode d'analyse élaborée par Gioia (Gioia, Corley et Hamilton, 2012), nous avons été en mesure de faire ressortir quatre dimensions globales : la sensibilisation, la formation, la professionnalisation et le capital social. Ces dimensions globales ainsi que les concepts de 1er ordre et les thèmes de 2e ordre qui leur sont liés vous sont ici présentés et explicités.

L'ordre dans laquelle sont présentées les dimensions globales n'est pas aléatoire, nous avons utilisé une présentation chronologique. En effet, à l'analyse des données, nous avons pu faire ressortir des périodes clés intimement liées au développement des repreneurs. Ce sont ces périodes que nous avons définis comme étant les dimensions globales de la recherche. Sans créer un processus à proprement parler, ces dimensions sont des éléments clés directement liées au processus repreneurial. En suivant la méthodologie de Gioia (Gioia, Corley et Hamilton, 2012), la présentation des résultats se fera selon le schéma ici-bas :

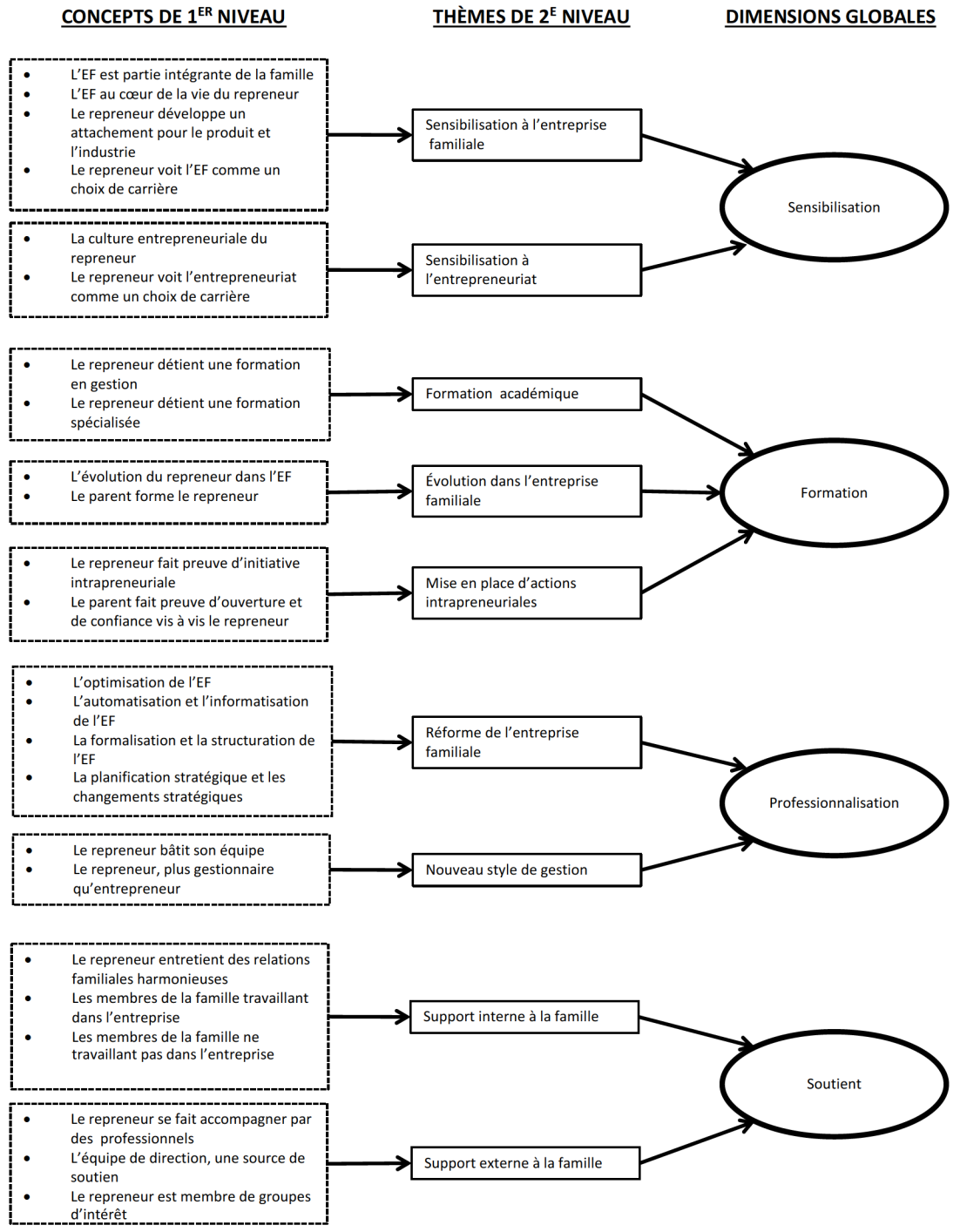

Figure 4: Structure des données

4.2. Les dimensions globales

4.2.1. Sensibilisation

La première dimension globale est la sensibilisation. Lors de l'analyse des entrevues, il était souvent question de la jeunesse des repreneurs, l'époque où ils étaient enfants. Pendant cette période, les repreneurs ont tous été sensibilisés à l'entreprise familiale et à l'entrepreneuriat. Pour les repreneurs, cette période de sensibilisation est le point de départ de leur aventure repreneuriale. C'est ici qu'ils prennent conscience de l'entreprise familiale et qu'ils développent un attachement à celle-ci. C'est aussi pendant cette période que les repreneurs prennent connaissance de ce qu'est l'entrepreneuriat et développent, pour la plupart, le goût d'entreprendre.

4.2.1.1. Sensibilisation à l'entreprise familiale

Dans chacune des histoires, à un moment ou à un autre, les repreneurs ont pris conscience de l'existence de l'entreprise familiale. Cette prise de conscience de l'entreprise familiale est clé dans le déclenchement de l'aventure repreneuriale de chacun de nos successeurs.

4.2.1.1.1. L'entreprise familiale est partie intégrante de la famille

Pour trois des entreprises rencontrées (entreprises A, B et F), il n'y avait aucun doute que l'entreprise était un élément central à l'univers familial. Cette proximité avec l'entreprise familiale se matérialisait principalement dans les discussions familiales. Pour une des entreprises rencontrées (entreprise B), cette proximité se matérialisait aussi par la proximité géographique de l'entreprise avec la maison familiale.

Pascale	«Toute la famille a été imbibée par l'entreprise familiale»
Alain	«On avait une piscine creusée familiale en arrière de l'entreprise et quand il y avait des camions qui arrivaient après la fermeture de l'usine on allait les aider»
Nancy	«On parlait toujours de l'entreprise à la maison, c'était comme un autre membre de la famille»

Ces propos démontrent que l'entreprise familiale était au cœur des familles entrepreneuriales rencontrées. Même si les enfants ne travaillaient pas encore dans l'organisation et même si la mère n'occupait pas de rôle formel dans l'organisation, la firme occupait une place centrale dans l'univers familial. Ceci atteste que cette proximité avec l'entreprise familiale a permis aux repreneurs de prendre conscience de leurs entreprises familiales respectives.

4.2.1.1.2. L'entreprise familiale au cœur de la vie du repreneur

Au fil des rencontres, le fait que l'entreprise familiale se trouvait au cœur de la vie des repreneurs a été un élément récurrent. En effet, tous les entrepreneurs ont, dès leur jeune âge, été en contact avec l'entreprise familiale. Au-delà du fait que les parents et la famille accordaient une place importante à l'entreprise familiale, les repreneurs avaient, eux aussi, un contact direct avec l'entreprise. Deux entrepreneurs (entreprise B et E) ont clairement soulevé avoir été sensibilisé à l'entreprise familiale dès leur jeune âge en la côtoyant.

Alain	«Mon grand-père et mon père me parlaient toujours de l'entreprise»
Benoit	«Je ne me suis jamais éloigné de l'entreprise, je l'ai vue grandir».
Philippe	«Monsieur E venait faire des tours à la librairie sur Cote des neiges et amenait Benoit avec lui. Benoit venait et s'amusait»

Dans le même ordre d'idées, tous les entrepreneurs rencontrés ont mentionné avoir travaillé dans l'entreprise familiale pendant leurs études. C'est pendant ces périodes de travail sporadiques qu'ils se sont réellement familiarisés avec les activités quotidiennes de l'entreprise familiale. Notez que Elie (entreprise A) a joint l'entreprise tout de suite après le Cegep et n'a pas fait mention qu'il y avait travaillé avant, c'est pour cette raison qu'il ne se trouve pas dans le tableau ci-dessous.

Pascale	«J'ai travaillé dans l'entreprise pendant mes études»
Roger	«Entre mes deux bacs, je les ai aidés ici un an et demi. C'était lors de la transition de la petite boulangerie à la plus grande ici.»

Alain	«Quand j'étudiais, l'été, je travaillais dans l'entreprise familiale»
Louis	«Tout au long de mes études, j'ai travaillé dans l'usine»
Richard	«J'avais 20-21 ans, j'ai toujours travaillé l'été pour mon père qui était entrepreneur électricien.»
Benoit	«J'ai commencé l'été à travailler dans les magasins et à Noël sur le plancher»
Nancy	«J'ai travaillé avec mon père toutes mes études»
Maude	«J'ai toujours travaillé dans l'entreprise. Entre mes deux BAC j'ai eu deux enfants. Donc j'ai travaillé des un an après je partais 6 mois pour mes enfants.»

Cette mise en contact avec l'entreprise familiale semble avoir été déterminante pour chacun des repreneurs rencontrés. Le fait d'avoir eu un contact direct avec l'entreprise familiale dès leur jeune âge et le fait d'avoir pu apprécier les rouages quotidiens de l'entreprise familiale ont contribué à sensibiliser les repreneurs en devenir à leurs entreprises familiales respectives et a, par le fait même, favorisé leur attachement à celles-ci.

4.2.1.1.3. Le repreneur développe un attachement pour le produit et l'industrie

C'est pendant la période de sensibilisation à l'entreprise familiale que la passion pour celle-ci commence à se former. Trois des repreneurs rencontrés (Louis, Benoit et Nancy) ont clairement énoncé qu'ils ont, au fil du temps, développé une passion pour l'entreprise familiale. Cette passion se reflète principalement par un amour pour le produit et pour l'industrie.

Louis	«Je suis tombé en amour avec le produit et avec l'entreprise»
Benoit	«J'ai toujours eu beaucoup d'intérêt pour les livres. Non seulement le produit, mais aussi le milieu, l'industrie»
Nancy	«Quand j'ai travaillé ici pendant toutes mes études, je suis comme tombé en amour avec le marché, le produit et les gens qui travaillent dans cette industrie.»

Ainsi, au-delà de l'entreprise en soi, ces repreneurs ont développé un amour pour l'industrie et, par ricochet, pour le ou les produits. Dès lors, cet amour favorise l'attachement à l'entreprise en soi et donc accentue la sensibilisation des repreneurs vis-à-vis l'entreprise familiale.

4.2.1.1.4. Le repreneur voit l'entreprise familiale comme un choix de carrière

Pour reprendre les rênes de l'entreprise familiale, il a fallu qu'à un moment ou à un autre, les repreneurs décident qu'ils allaient faire de l'entreprise familiale leur choix de carrière. Pendant les rencontres, cinq repreneurs ont mentionné que, pour eux, l'entreprise familiale avait toujours été dans leur plan d'avenir (Elie, Roger, Alain, Louis et Benoit), même si deux d'entre eux (Roger, Alain) ont décidé d'aller explorer d'autres avenues avant.

Pour d'autres, le choix de venir dans l'entreprise s'est fait un peu plus tard (Pascale, Richard, Nancy et Maude). Nancy, bien qu'elle ait toujours travaillé dans l'entreprise familiale, a décidé d'en faire son plan de carrière seulement après ses études dans l'objectif de soutenir son père et d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

Nancy	«Quand j'ai eu ma première fille, je me disais, crime je ne peux pas le laisser tomber, ça devient plus gros et il avait besoin qu'on s'entre-aide entre nous dans la famille et c'est donc tout ça qui a fait que j'ai décidé de rester.»

Pour Pascale, Richard et Maude, leur premier plan de carrière était dans des domaines autres que ceux liés à l'entreprise familiale. Pascale et Richard ont tous deux réalisé que leur plan initial n'était pas pour eux. C'est donc après ce constat qu'ils ont décidé de joindre l'entreprise familiale. Pour Maude, c'est une opportunité dans l'entreprise familiale qui l'a amené à y travailler et c'est l'amour du travail qui l'a fait rester.

Bien que la raison de joindre l'entreprise familiale n'est pas la même pour tous, un élément semble être récurrent pour tous les repreneurs rencontrés : ils ont tous fait le choix de joindre l'entreprise familiale. En d'autres mots, bien que les parents souhaitaient voir leurs enfants joindre l'entreprise, aucun repreneur n'y a été forcé.

Pascale	«Mon père nous a laissé le choix de venir ou non dans l'entreprise

La notion de choix semble donc être une clé dans le parcours des repreneurs au sein de l'entreprise familiale. D'un côté, ceux-ci ont vu l'entreprise familiale comme un choix de carrière et, de l'autre côté, la famille a laissé le choix aux repreneurs de venir ou non dans l'entreprise familiale. Basée sur ces données, la notion de choix semble primordiale dans un processus repreneurial réussi.

4.2.1.2. Sensibilisation à l'entrepreneuriat

Tous les repreneurs rencontrés viennent d'une famille d'entrepreneurs. Il est donc difficile de passer sous silence le fait que ceux-ci ont baigné dans un contexte entrepreneurial toute leur vie. Ce contexte entrepreneurial ne semble pas avoir laissé les repreneurs indifférents. En effet, il semble avoir contribué au désir d'entreprendre de ces successeurs.

4.2.1.2.1. La culture entrepreneuriale du repreneur

Lors des rencontres, tous les repreneurs ont fait mention du passé entrepreneurial de leur famille. Pour plusieurs repreneurs (entreprise A, B, C et D), la culture entrepreneuriale va même au-delà de leur famille nucléaire :

> Entreprise A : L'ensemble des frères et sœurs de Monsieur A sont entrepreneurs tels que nous l'a mentionné Pascale : «Mon père, ils sont 9 enfants et sont tous entrepreneur en alimentation».
>
> Entreprise B : L'entreprise B est dirigée par la quatrième génération. Alain a bien présenté l'esprit entrepreneurial des précédentes générations en spécifiant que chaque génération avait su développer et amener quelque chose de nouveau à l'entreprise familiale.
>
> Entreprise C : Louis a mentionné que dans la famille de sa mère, la fondatrice de l'entreprise C, il y a plusieurs entrepreneurs.

Entreprise D : Le père et les deux frères de Monsieur D étaient eux aussi des entrepreneurs.

Les entreprises E et F n'ont pas fait mention de l'héritage entrepreneurial de leur famille au-delà de leurs parents. Toutefois, Nancy et Maude n'ont pas caché le côté entrepreneurial de leur famille nucléaire, comme l'exprime bien cette citation de Nancy : «La famille, on est très entreprenants». Benoit de l'entreprise E a toutefois été plus discret et a plutôt utilisé les termes suivants en parlant de l'esprit entrepreneurial de son père : «mon père voulait créer quelque chose, il avait une idée et voulait la mettre en action». Toutefois, en analysant de plus près ses propos et ceux de Philippe, nous pouvons conclure que Benoit a eu, comme tous les autres repreneurs, un parent très entrepreneurial.

4.2.1.2.2. Le repreneur voit l'entrepreneuriat comme un choix de carrière

Au-delà de l'entreprise familiale, pour plusieurs repreneurs, l'entrepreneuriat était clairement un choix de carrière. Quatre repreneurs (Elie, Roger, Alain et Louis) ont clairement signifié que même si l'entreprise familiale n'avait pas existé, ils auraient été entrepreneurs. Un de ces repreneurs, Alain, a même passé à l'action en créant une entreprise autre que l'entreprise familiale avant de revenir à celle-ci. Cela est une belle démonstration de son caractère entrepreneurial.

Dans le même ordre d'idée, pour trois repreneurs (Elie, Roger, Louis) nous avons clairement pu remarquer que leur caractère entrepreneurial s'est développé très tôt.

Roger	«Mon frère et moi avons commencé à être entrepreneurs très jeunes»
Louis	«Jeune, j'ai fondé une entreprise, je ne me souviens plus de quoi, mais pour moi, j'ai toujours été entrepreneur»

Deux repreneurs (Pascale et Alain) ont signifié que cet attrait pour l'entrepreneuriat viendrait du fait qu'ils ont baigné dans cet univers dès leur

jeune âge et que ce serait ce contexte familial qui aurait forgé leur intérêt pour l'entrepreneuriat.

Pascale	«Je crois que c'est à force de le vivre l'entrepreneuriat toute notre vie.»
Alain	«Comment on devient entrepreneur, c'est jeune. Tu les écoutes, tu veux jouer à ça, embarquer dans ça

Ici, tout comme c'était le cas pour la sensibilisation à l'entreprise familiale, la notion de choix semble capitale. En effet, tous les repreneurs ont à un moment de leur développement vu l'entrepreneuriat comme un chemin professionnel envisageable et ils l'ont choisi en reprenant les rênes de l'entreprise familiale. En nous basant sur ces données, le repreneur doit faire le choix d'une carrière entrepreneuriale afin d'exécuter un processus repreneurial réussi.

4.2.2. Formation

Lors des entrevues, la formation est apparue comme une dimension non négligeable dans le parcours de tous les repreneurs, et ce, sans exception. Il est entendu par formation tout ce qui a trait aux formations académiques et à la formation faite au travers des expériences à l'intérieur de l'entreprise même.

4.2.2.1. Formation académique

La quasi-totalité des repreneurs rencontrés (sauf Elie et Louis) a suivi des formations académiques de niveau universitaire. Deux des repreneurs rencontrés ont décidé de joindre l'entreprise après leurs études, sans accéder à des études universitaires (Elie et Louis). Il est toutefois intéressant de noter que Roger (entreprise A) agit en codirection avec son frère et sa sœur qui, eux, ont des études universitaires. Il y a donc uniquement l'entreprise C qui n'est pas dirigée par un ou des diplômés universitaires. Voici un tableau récapitulatif des formations des repreneurs étudiés :

Repreneur	Description de la formation	Type de formation
Pascale – Entreprise A	Baccalauréat en gestion et M.Sc en management	Formation de gestion
Elie – Entreprise A	Collégiale	N/A
Roger – Entreprise A	Baccalauréat en gestion et Baccalauréat en droit	Formation de gestion
Alain – Entreprise B	Baccalauréat en génie industriel alimentaire, formation en entrepreneur général et formation en gestion des entreprises familiale	Formation spécialisée et formation en gestion
Louis – Entreprise C	Collégiale	N/A
Richard – Entreprise D	Baccalauréat en géologie et EMBA	Formation spécialisée et formation en gestion
Benoit – Entreprise E	MBA	Formation en gestion
Nancy – Entreprise F	Baccalauréat en gestion et MBA	Formation en gestion
Maude – Entreprise F	Baccalauréat en arts et Baccalauréat en enseignement des arts et formation en gestion des entreprises familiale	Formation spécialisée et formation en gestion

Nous remarquons une diversité de formations chez les repreneurs rencontrés. Deux types de formations se démarquent : des formations en gestion et des formations techniques.

4.2.2.1.1. Le repreneur détient une formation en gestion

Nous remarquons en analysant le tableau de plus près que sept des huit repreneurs rencontrés ont une formation (universitaire ou autre) en gestion. Ainsi, seulement une entreprise (Louis de l'entreprise C) est dirigée par quelqu'un n'ayant pas de formation en gestion. Il est toutefois intéressant de noter que Louis a spécifiquement mentionné que sa formation en gestion, il l'avait faite en travaillant au sein de l'entreprise familiale.

Louis	«J'ai gagné mon expérience en gestion dans l'entreprise

Avec ces données, tout porte à croire que les repreneurs doivent acquérir des habiletés en gestion s'ils songent à une carrière repreneuriale. Toutefois, nos rencontres nous ont démontré que, bien que la formation académique en gestion soit la plus populaire chez nos repreneurs, il existe plus d'une façon de développer ses habiletés de gestionnaire.

4.2.2.1.2. Le repreneur détient une formation technique

Trois des huit repreneurs rencontrés ont des formations autres qu'en gestion. Parmi ceux-ci, seul Alain (Entreprise B) a une formation directement en lien avec l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise familiale. Toutefois, bien que Maude n'ait pas de formation directement en lien avec son industrie, elle a clairement mentionné que sa formation en enseignement des arts lui est, aujourd'hui, très utile dans ses fonctions.

Maude	«Les études que j'ai faites en enseignement m'ont aidé parce que c'était beaucoup de la relation humaine que je retrouve avec mes employés.»

Contrairement aux habiletés de gestionnaires, les habiletés techniques directement liées à l'industrie de l'entreprise familiale semblent majoritairement être acquises ailleurs que sur les bancs d'école ou pas acquises du tout.

4.2.2.2. Évolution dans l'entreprise familiale

Tous les repreneurs ont rapidement joint l'entreprise familiale après leur cheminement académique, sauf pour Roger et Alain qui ont des cheminements distinctifs. Roger de l'entreprise A, a eu une autre expérience de travail après ses études en droit avant de joindre l'entreprise familiale. Alain, lui, a joint l'entreprise familiale après ses études, mais a toutefois quitté celle-ci quelques années pour lancer sa propre entreprise, avant de revenir à l'entreprise familiale. Mis à part ces deux cas, tous les autres repreneurs ont joint l'entreprise familiale à temps plein tout de suite après leur cheminement académique et ils y évoluent depuis.

4.2.2.2.1. L'évolution du repreneur dans l'entreprise familiale

Lorsque la nouvelle génération entre dans l'entreprise familiale, elle tend à occuper différents postes, ce qui lui permet de voir différents aspects de l'entreprise familiale. Maude, Nancy et Pascale l'ont très bien verbalisé :

Pascale	«J'ai travaillé dans de nombreux départements de l'entreprise familiale»
Maude	«J'ai fait pas mal tous les postes : dans l'usine, dans le magasin, aux achats, commis comptable, j'ai appris à souder»
Nancy	«Moi j'ai commencé en 1988, j'étais commis à tout»

L'évolution des repreneurs dans leur entreprise respective contribue grandement à leur formation. En apprenant à connaitre les rouages de leur entreprise, ils viennent compléter leur formation, acquièrent de nouvelles connaissances et développent de nouvelles habiletés directement liées à leur nouveau métier.

Louis	«J'ai appris à fabriquer un camion de A à Z»

Cette évolution dans l'entreprise est importante, car les connaissances et le savoir-faire que les repreneurs développent pendant cette période facilitent la prise en charge des nouvelles responsabilités quand ils se trouvent à la tête de l'entreprise.

Louis	«J'ai toujours été confiant à pouvoir naviguer l'entreprise seul, car j'avais été partie prenante de sa croissance»
Benoit	J'avais passé vingt ans à analyser tout dans le détail. J'avais cette connaissance des opérations, des enjeux et de l'industrie.»

Ainsi, au-delà de leurs formations académiques, les repreneurs rencontrés ont développé des habiletés et surtout des connaissances directement liées à l'entreprise familiale en y travaillant. Cette observation est intéressante, car elle permet d'apprécier le fait que ces repreneurs ont continué à se former à l'intérieur même de l'entreprise familiale. Dans la section précédente, nous

avions décelé le fait que les repreneurs avaient peu de formations spécifiques en lien avec les activités de leurs entreprises familiales respectives, sauf dans le cas d'Alain. Avec cette nouvelle information, nous constatons que leur formation spécifique, ils l'acquièrent au sein même de l'entreprise familiale et non sur les bancs d'école.

4.2.2.2.2. Le parent forme le repreneur

L'évolution du repreneur dans l'entreprise familiale ne peut être traitée sans mentionner que pendant cette période, le repreneur agit sous la gouverne ou en codirection, dans le cas de l'entreprise D, avec le parent. Pendant cette période, il y a un transfert de connaissances important entre le parent et la génération montante. Dans tous les cas, les repreneurs ont mentionné que leur parent, alors toujours présent dans l'entreprise, leur a transmis des connaissances : autant des savoir-faire que des savoir-être. Voici quelques citations qui démontrent bien ce transfert de connaissances intergénérationnel :

Pascale	«Mon père nous a transmis ses connaissances quand il était dans l'entreprise
Alain	«Quand mon grand-père était présent, c'était lui ma source de conseil.»
Louis	«Avec mes parents, c'était un coaching quotidien»
Richard	«Mon père était une source de conseil quand on travaillait ensemble»
Léonard	«Au départ j'ai agi comme mentor avec mon fils
Nancy	«Mon père m'a fait beaucoup de mentorat quand on travaillait ensemble»

Tous les repreneurs ont signifié avoir bénéficié de ce transfert de connaissances. La génération en place agit alors comme mentor avec la génération montante en leur transmettant des savoir-faire et des savoir-être.

4.2.2.3. Mise en place d'action intrepreneuriales

4.2.2.3.1. Le repreneur fait preuve d'initiative intrapreneuriale

Avant d'arriver à la direction de l'entreprise, un nombre important de repreneurs (Alain, Louis, Richard, Benoit et Nancy) ont signifié avoir initié et pris en charge de nouveaux projets dans l'entreprise familiale alors que la génération

était déjà en place. Voici un aperçu des initiatives qui nous ont été présentées par les repreneurs:

Alain	«En 1988, je n'étais pas encore dans l'entreprise, mais j'ai eu l'idée de l'usine moderne. J'ai aussi amené de nouvelles variétés de produits.»
Louis	«Alors qu'on vendait juste à Montréal, en tant que représentant des ventes, je me suis mis à me promener partout au Québec (…) j'ai été le premier représentant des ventes.»
Richard	«Dans la première année où je suis arrivé, on est allé chercher notre licence d'entrepreneur général. Avant ça on ne faisait que de l'électricité. Donc ça nous donnait la possibilité d'offrir plus de service à notre clientèle existante.»
Benoit	«J'ai commencé tôt à développer les secteurs des cadeaux-papeterie-jouets. J'ai acquis un savoir-faire et développé ces créneaux-là»
Nancy	«C'était mon idée de devenir manufacturier (…), j'ai dû me débrouiller pour arriver avec un produit pour pouvoir remplir l'usine que mon père avait fait construire»

Les repreneurs de l'entreprise A sont les seuls qui ont clairement signifié qu'il était difficile d'amener des changements dans l'entreprise alors que leur père était encore là. Ainsi, ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas fait preuve d'initiative en présentant des nouveaux projets, c'est que le contexte organisationnel n'était pas propice aux initiatives intrapreneuriales. La preuve est que, dès qu'ils sont arrivés à la tête de l'entreprise, ils ont rapidement mis en place des changements. Ainsi, la mise en place d'initiatives et nouveaux projets a donc participé à la formation des repreneurs (Alain, Louis, Richard, Benoit et Nancy) dans leurs entreprises familiales respective.

4.2.2.3.2. Le parent fait preuve de confiance vis à vis le repreneur

L'ouverture des parents aux nouvelles idées et la confiance vis-à-vis de leurs enfants est un des éléments récurrents tout au long des entretiens orchestrés avec les repreneurs. L'ouverture et la confiance semblent directement liées aux entreprises où le repreneur a été en mesure de mettre en place des initiatives intrapreneuriales (Entreprises B, C, D, E, F), puisque ce sont ces mêmes repreneurs qui ont été en mesure de mettre en place et de piloter leurs idées.

Alain	«Mon grand-père m'a donné la chance de m'impliquer dans un projet d'agrandissement et d'innovation dans l'usine à mon retour de Toronto.»
Louis	«Pendant mon Cegep, mes parents se cherchaient un représentant des ventes, ils m'ont donc offert le poste.»
Richard	«Il me donnait beaucoup de place pour essayer des nouvelles affaires.»
Benoit	«J'ai eu la chance que mon père me fasse cette confiance.»
Nancy	«Mon père était assez ouvert d'esprit et avant-gardiste dans sa façon de penser. Je n'avais qu'à transmettre ma vision d'où on s'en allait.»

Cette confiance du parent vis-à-vis le repreneur en devenir semble être clé dans le développement de celui-ci dans l'entreprise, d'autant plus que la confiance est directement liée à la capacité du repreneur à mettre en place de nouveaux projets et donc d'acquérir et de développer de nouvelles habiletés.

4.2.3. Professionnalisation

La troisième dimension globale est la professionnalisation de l'entreprise familiale. Pendant les entretiens, toutes les personnes rencontrées ont fait valoir le fait que l'entreprise s'était professionnalisée suite au changement de leadership. Dans certains cas, cette professionnalisation avait même commencé avant soit pendant la période où le repreneur travaillait à temps plein dans l'entreprise, mais reste que l'arrivée du nouveau gestionnaire est fortement caractérisée par une réforme de l'entreprise familiale et un changement au niveau du style de gestion.

4.2.3.1. Réforme de l'entreprise familiale

Nous pouvons apprécier la professionnalisation des entreprises avec, dans un premier temps, la réforme que les repreneurs ont su orchestrer dans leurs entreprises respectives peu de temps après avoir pris les rênes de celles-ci. Cette réforme est caractérisée par quatre groupes d'actions présents dans les entreprises étudiées : l'optimisation, l'automatisation et l'informatisation, la formalisation et la structuration et la planification et les changements stratégiques.

4.2.3.1.1. L'optimisation de l'entreprise familiale

Par optimisation, nous entendons amélioration au niveau des produits et au niveau des processus. Ici, il n'y a pas de réforme majeure, mais il y a une optimisation et une standardisation des façons de faire, dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Les entreprises qui ont clairement fait mention de l'optimisation (Entreprise A, C, D, F) étaient des entreprises à caractère manufacturier. Cette optimisation résulte donc en une augmentation de la capacité de production. Voici ce que les entreprises avaient à dire sur leur optimisation :

Elie	«Nous avons fait beaucoup de changements au niveau des processus»
Louis	«On a amélioré nos procédés de fabrication»
Stéphane	«Mais je dirais que l'efficacité de l'entreprise est beaucoup plus grande»
Nancy	«On a plus de moyens aussi, on a atteint une masse critique différente»

4.2.3.1.2. L'automatisation et l'informatisation de l'entreprise familiale

L'automatisation et l'informatisation semblent être deux éléments importants dans la réforme des entreprises familiales faites par les repreneurs tel que nous l'ont clairement démontré les entreprises A, C et F. Les personnes rencontrées faisaient référence à l'automatisation quand il était question de la production et à l'informatisation quand ils faisaient mention de leurs processus administratifs.

Elie	«Tout le système informatique est changé, tout le système de commandes est changé. Il y a des machines en arrière qui sont plus automatisées par apport à avant.»
Louis	«On a implanté un ERP pour nous aider à faire les coûts de revient, gestion des matières premières, temps standard de fabrication.»
Maude	«On se modernise et on s'informatise»

4.2.3.1.3. La formalisation et la structuration de l'entreprise familiale

À travers leur réforme, les entreprises familiales subissent une formalisation et une restructuration au niveau de l'organisation. Toutes les entreprises ont fait

mention d'une restructuration au niveau organisationnel. Ce type de restructuration affecte principalement l'organigramme, soit par la modification, l'ajout ou la suppression de postes. Cette structuration organisationnelle est directement liée aux changements orchestrés au niveau de l'équipe de gestion dont on traitera un peu plus loin. La formalisation organisationnelle touche aussi les structures de gouvernance. Tel est le cas pour les entreprises B et F qui ont pris le temps de nous expliquer qu'ils avaient formalisé leurs structures de gouvernance en mettant en place un comité consultatif, un conseil de famille et/ou un conseil d'administration. L'entreprise B a été plus loin dans ses explications en présentant les procédures de fonctionnement qui ont été mises en place pour optimiser les rencontres de ses conseils. Toujours d'un point de vue organisationnel, les entreprises C et D nous ont aussi parlé d'une restructuration financière de l'entreprise. Que ce soit d'un point de vue organisationnel ou d'un point de vue financier, nous avons remarqué, tout comme l'ont clairement énoncé les entreprises A, C et D, que cette formalisation et cette restructuration étaient nécessaires pour mettre en place les innovations et pour atteindre un niveau de croissance plus important.

Elie	«Notre priorité est de tout solidifier, structurer. Ensuite, c'est sûr qu'on a des projets d'agrandissement»
Louis	«Quand tu veux grandir, ça prend une structure. Aujourd'hui on doit être structuré.»
Richard	«75% de mon effort est sur consolider la base (avant d'innover)»

4.2.3.1.4. La planification et les changements stratégiques

La planification stratégique semble être un élément central dans la réforme de l'entreprise familiale mise en œuvre par le repreneur. En effet, quatre des six entreprises rencontrées (Entreprises B, C, D, E, F) ont clairement énoncé qu'ils faisaient des planifications stratégiques dans leurs entreprises respectives depuis qu'ils sont à la barre de celles-ci.

Alain	«Je travaille sur des plans déjà trois ans avant»

Louis	«C'est à cause d'un concours qu'on s'est mis à faire des planifications stratégiques, maintenant, on en fait une aux trois ans depuis 2010.»
Richard	«La thèse de mon EMBA s'est faite en même temps que je rachetais Léonard, donc c'était un peu ça mon planning post succession»
Benoit	«Quand j'étais au Liban, tant qu'à être là-bas, j'avais déjà travaillé consciemment ou inconsciemment sur un plan de comment serait la suite que j'ai très bien pu mettre en application mon plan au retour.»
Nancy	«On a présenté notre plan stratégique l'an passé à nos employés.»

Seule l'entreprise A a clairement énoncé qu'elle n'avait pas fait de planification depuis que Monsieur A était décédé et que les enfants étaient à la tête de l'entreprise. Le décès soudain de Monsieur A a précipité le processus de transfert, c'est donc le manque de temps qui a empêché, jusqu'à maintenant, l'équipe de repreneurs de s'asseoir et de planifier l'avenir. Ils ont encore des enjeux à régler avant de regarder vers l'avant, mais ils en comprennent l'importance comme le démontre cette citation.

Roger	«On ne s'est pas vraiment assis pour faire un plan à long terme, mais on comprend que c'est important, c'est juste qu'on n'a pas eu le temps encore»

Au travers des discussions, nous avons pu déceler que les planifications stratégiques étaient très importantes pour mettre en place les changements réalisés dans les entreprises, sauf pour l'entreprise A, puisqu'elle n'a pas encore réalisé de planification. Toutefois, seulement deux entreprises (B et E) ont réellement signifié que les actions prises étaient issues des planifications.

Alain	«Quand le DG est parti, j'ai fait une planification stratégique, j'ai vu qu'on avait besoin d'un redressement majeur.»
Benoit	«On a quand même fondamentalement changé depuis 5 ans. Non seulement avec le changement de mix-produit et certaines stratégies d'orientation (…).»

4.2.3.2. Nouveau style de gestion

Lors des rencontres, il a souvent été mention du style de gestion des repreneurs. Deux éléments sont principalement ressortis lors de nos entretiens : le renouveau de l'équipe de gestion et les habiletés de gestionnaire du repreneur. Regardons de plus près ces deux éléments.

4.2.3.2.1. Le repreneur bâtit son équipe

Dans l'ensemble des entreprises rencontrées, les changements dans l'équipe de gestion sont centraux. Le premier élément qui nous permet d'apprécier la métamorphose de l'équipe est en lien avec les changements au niveau de l'équipe de gestion dans son ensemble. En effet, cinq entreprises sur six nous ont mentionné que leur arrivée en poste avait occasionné une relève au sein de l'équipe de gestion. Les entreprises C et E ont décidé de combler des postes de gestion avec des jeunes, les entreprises B et F sont allées chercher un directeur général externe à la famille pour compléter l'équipe de direction et l'entreprise D a choisi d'aller chercher des employés clés pour combler des postes de gestion.

Alain	«En 2006, quand on a commencé a négocié le transfert, on a engagé un directeur général pour faire un bridge.»
Louis	«L'équipe de direction s'est changée au complet, c'est des jeunes»
Richard	«Suite au départ de mon père, j'ai fait des promotions pour rapprocher des employés clés de moi.»
Benoit	«Moi j'ai su me reconstruire une équipe pour m'entourer, qui est revenue à l'idée d'établir une relève, mais parmi les cadres supérieurs, ce n'est pas juste la relève à la tête de l'entreprise.»
Nancy	«Notre DG, c'est un ingénieur, donc lui il nous a mis beaucoup plus de rigueur dans nos façons de faire.»

L'entreprise A, elle, n'a pas fait de changement majeur dans son équipe du fait qu'à eux trois, Pascale, Elie et Roger, remplissent actuellement les postes de direction.

Un autre élément intéressant en lien avec le changement de l'équipe de direction pendant la transition est que dans les trois cas où il y a eu codirection (les entreprises A, B et F), il y a une force de l'équipe liée à la complémentarité de ses membres. En effet, ils nous ont tous mentionné, à leur façon, qu'ils étaient complémentaires, autant dans leurs personnalités que dans leurs compétences.

Pascale	«On (moi et mes frères) est vraiment complémentaires.»
Alain	«Mélanie et moi sommes très complémentaires»
Nancy	«Notre personnalité à Maude et moi est en harmonie, dans le sens qu'on se complète bien. On est en complémentarité, en communion.»

Ainsi, que ce soit en bâtissant une nouvelle équipe de direction avec de nouveaux membres externes à la famille ou en s'assurant de la complémentarité des membres familiaux, les données montrent l'importance de la force de l'équipe de direction dans un processus repreneurial réussi.

4.2.3.2.2. Le repreneur, plus gestionnaire qu'entrepreneur

Nous avons remarqué dans les entretiens que les repreneurs avaient plus des habiletés de gestionnaire que d'entrepreneur contrairement aux générations précédentes qui ont créé les entreprises étudiées.

Le premier élément qui nous montre que les repreneurs sont plus gestionnaires est leur tolérance face aux risques. Bien qu'ils prennent des risques, ceux-ci semblent beaucoup plus calculés qu'ils ne pouvaient l'être au moment où l'entrepreneur-fondateur était à la tête de l'entreprise. Quatre repreneurs ont clairement parlé de leur façon d'approcher le risque. Dans leur propos on remarque clairement que, bien qu'ils prennent des risques pour faire croître leur entreprise, ceux-ci sont calculés et pris en connaissance de cause.

Pascale	«Mon père prenait beaucoup plus de risque que nous. Maintenant les risques sont plus calculés.»
Louis	«Je me dis qu'aujourd'hui quand on prend un risque c'est un risque calculé.»
Richard	«Je n'aime pas trop trop prendre de chance.»

Benoit	«Je prends les décisions en fonction de leur rentabilité»

Une note intéressante est que dans le cas de l'entreprise A, ils ont parlé de la légitimité du fondateur à prendre des risques, contrairement à eux qui ont une certaine responsabilité à conserver le patrimoine bâti par leur père au fil du temps.

Elie	«Mon père avait la légitimité de prendre plus de risques vu qu'il était le fondateur.»

Ce caractère de gestionnaire s'apprécie aussi dans leurs façons d'agir au quotidien avec leurs employés. Contrairement aux entrepreneurs-fondateurs que nous qualifions souvent d'hommes-orchestres, les repreneurs rencontrés qui font partie de la deuxième génération ont tous, sans exception, un style de gestion plus inclusif et ouvert vis-à-vis de leurs équipes respectives. La différence de style de gestion a été moins marquée dans le cas de l'entreprise B qui en est à sa quatrième génération.

Pascale et Roger	«On a un style de gestion différent de notre père autant avec les employés qu'au niveau de la stratégie. Nous sommes moins directifs et travaillons plus en équipe que mon père»
Louis	«Je communique beaucoup avec mon équipe»
Richard	«C'était symbolique, quand Léonard est parti, j'ai enlevé le mur de mon bureau pour être avec l'équipe.»
Benoit	«Il faut aussi s'assurer de préserver l'écosystème interne à l'entreprise. »
Nancy	«J'ai appris de mon père, mais je n'ai pas tout à fait le même style de gestion»

Certains repreneurs ont expliqué le changement de style de gestion par le fait que l'entreprise a grandi et qu'il est important d'adapter les façons de faire à cette nouvelle croissance.

Pascale	«Les capacités que l'on a besoin à notre étape sont différentes. Moins d'entrepreneuriat, plus de gestion.»

Benoit	«Vu la taille de l'entreprise, je ne gère pas du tout comme mon père.»

Ces changements de style de gestion n'empêchent toutefois pas le repreneur de s'investir complètement dans l'entreprise qu'il dirige, bien au contraire. La fougue et le dévouement que l'on remarque souvent chez les entrepreneurs, semblent être aussi bien présents chez les repreneurs comme le soulèvent clairement Louis et Benoit.

Louis	«Après 30 ans je travaille toujours 12 h par jour, mais je ne le compte pas mon temps, c'est fou, chaque journée est passionnante.»
Philippe	«Benoit est un homme qui travaille, c'est tout le temps, presque tout le temps, sauf quand il s'est marié.»

4.2.4. Soutien

Les repreneurs rencontrés ont utilisé leur capital social pour avoir accès à des conseils et une forme de support émotionnel. Ils ont fait appel, à la fois, à un capital social externe à la famille et à un capital social interne à la famille. Chacun de ces types de capital a été utilisé de différentes façons et à différents moments.

4.2.4.1. Soutien interne à la famille

Les repreneurs rencontrés ont été nombreux à nous parler de l'apport des membres de leur famille. En effet, ceux-ci, travaillant ou non dans l'entreprise familiale, semblent occuper une place importante dans le processus repreneurial.

4.2.4.1.1. Le repreneur entretient des relations familiales harmonieuses

Avant de nous attarder à l'impact des relations familiales internes et externes à l'entreprise, une chose semble être à la base de tout, soit la qualité des relations familiales. Plusieurs des repreneurs rencontrés ont fait mention de l'importance de la qualité des relations familiales (Roger, Alain, Louis, Richard). Au-delà du fait que la qualité de ces relations est importante, les repreneurs en sont conscients et posent des actions pour assurer la qualité de celles-ci, comme le

mentionne clairement Alain quand il parle des soupers après les conseils de famille. Il y a donc un souci de maintenir ces bonnes relations.

Roger	«Je pense qu'on comprend que c'est important de faire attention à nos relations entre nous, car on est tellement intégrés.»
Alain	«Nos conseils de famille, composés d'anciens actionnaires et de mon fils, se terminent par un souper où l'on fraternise»
Louis	«Quand je suis à la maison, je suis là pour ma famille. On prend beaucoup de vacances en famille.»
Richard	«Je suis quand même près de ma famille»

Un fait intéressant avec la citation de Louis est qu'il porte une attention particulière à la qualité de sa vie de famille avec son épouse et ses filles qui ont commencé à travailler dans l'entreprise familiale. Ainsi, comme nous pouvons l'apprécier, chacune de ces citations reflète l'importance de la famille dans la vie des repreneurs, et comme le mentionne Roger, ils sont conscients de l'importance de ces liens.

4.2.4.1.2. Les membres de la famille travaillant dans l'entreprise

Les repreneurs qui travaillent avec des membres de leur famille dans l'entreprise entretiennent tous des relations de qualité avec ceux-ci. En effet, il a été clair dans les entreprises où il y a plusieurs membres de la famille qui y travaillent que les relations qui unissent les membres sont fortes et importantes pour ceux-ci. Nous remarquons aussi que ce sont principalement des liens par lesquels des conseils d'affaires et un support émotionnel sont échangés.

Pascale	«Je sais tout ce qui se passe avec mes deux frères, et moi je leur dis tout.»
Alain	«Quand je suis incertain, je vais le dire à Mélanie de temps en temps»
Richard	«On avait, mon père et moi, une relation d'affaires très respectueuse»
Maude	«Nancy et moi sommes très soudées»

Ainsi, nous remarquons que dans les trois cas où des membres de la famille forment l'équipe de direction (entreprises A, B et F), les relations qui les unissent

sont de qualité. Dans le cas de codirection parent/enfant, tel que l'a mentionné Richard qui a œuvré en codirection avec son père pendant plusieurs années, ce même niveau de qualité relationnel semble être présent. Dans ces cas, nous apprécions la qualité des liens par la proximité, le partage et la communication entre les acteurs.

4.2.4.1.3. Les membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise

Bien que certains membres de la famille ne travaillent pas dans l'entreprise, l'implication de certains d'entre eux demeure de premier plan pour les repreneurs. Pour l'entreprise A, la famille est centrale. Tel que nous l'avons vu un peu plus haut. Les frères et les sœurs de Monsieur A sont aussi entrepreneurs dans le même domaine que l'entreprise A. Depuis le décès de Monsieur A, bien que ceux-ci ne travaillent pas dans l'entreprise, ils offrent un support par le biais de conseils à Pascale, Roger et Elie. Dès qu'ils ont un questionnement d'affaires, les trois repreneurs se tournent vers leurs oncles et leurs tantes pour avoir des conseils.

Pascale	«On a eu un grand support familial suite au décès du père»

Les conjoints et conjointes des repreneurs semblent aussi jouer un rôle important pour certains repreneurs (Pascale, Roger, Louis) tels que le démontrent ces citations, le rôle des conjoints et conjointes se trouve principalement au niveau du support émotionnel.

Pascale	«Mon fiancé m'offre un support émotionnel»
Roger	«Pour le support émotionnel, c'est beaucoup mon frère, ma soeur, ma mère, ma copine.»
Louis	«Et moi ma femme aussi elle m'appuie. Elle disait regarde c'est ta passion, vas-y»

La dernière personne qui semble jouer un rôle central dans le parcours des repreneurs est la mère. En effet, cela semble presque unanime. Mis à part pour les entreprises C et E, la mère, bien qu'elle ne travaille pas directement dans

l'entreprise, y joue un rôle central. Benoit de l'entreprise E n'a pas fait mention du rôle de sa mère, il nous est donc difficile de juger de son impact. Pour l'entreprise C, rappelons que la mère était aussi la fondatrice de l'entreprise. Travaillant directement dans l'entreprise, son rôle était donc différent de ceux des autres mères des cas étudiés. Cela peut expliquer pourquoi Louis n'a pas fait mention du rôle informel de sa mère. Tout compte fait, de manière générale, que ce soit au niveau des conseils qu'au niveau du support émotionnel, la mère semble être un pilier important dans quatre des six histoires repreneuriales entendues.

Roger	«Ma mère est principalement présente au niveau su support émotionnel, mais aussi conseil si on a besoin»
Alain	«Pendant le transfert, c'est ma mère qui a réglé l'impasse»
Richard	«Ma mère c'est une personne qui n'a jamais été dans l'entreprise comme telle, mais elle avait beaucoup d'influence sur mon père, je le voyais.»
Nancy	«Ma mère a toujours joué ce rôle d'équilibre dans l'entreprise et même avec moi quand je suis devenue l'entrepreneur. Je l'appelais, on avait une belle complicité ensemble»

4.2.4.2. Soutien externe à la famille

Tous les repreneurs ont eu recours à une source de capital social externe à la famille à un moment dans leur parcours. Tous les repreneurs n'ont pas eu recours aux mêmes sources. Toutefois, parmi les sources de capital social externe à la famille les plus citées, nous retrouvons les professionnels, les membres de l'équipe de direction et les groupes d'affinité.

4.2.4.2.1. Le repreneur se fait accompagner par des professionnels

Trois des repreneurs (entreprise B, C et D) ont mentionné avoir eu recours à un accompagnement professionnel pendant la période de transfert. Cet accompagnement de type conseil était directement lié aux aspects techniques du processus de transfert. Deux de ces repreneurs, soient l'entreprise B et l'entreprise C, ont utilisé des spécialistes, tels comptables, notaires et avocats, qui gravitaient déjà dans l'écosystème de l'entreprise, alors que l'entreprise D est

allée chercher une nouvelle expertise externe spécialisée en transfert d'entreprise.

Alain	«On avait un notaire fiscaliste qui était habitué de faire des transferts d'entreprise. On est allé le rencontrer, il a tout expliqué les cheminements et on a travaillé avec lui.»
Louis	«Nos comptables et nos avocats nous ont accompagnés pendant le transfert.»
Richard	«Heureusement on avait rencontré une firme spécialisée en transfert qui nous avait été recommandé pour nous aider .»

Deux de ces repreneurs rencontrés ont aussi eu recourt à de l'aide professionnel pour leur planification post transfert. En effet, Alain a été accompagné par les deux membres externes de leur Conseil d'administration et Louis a eu le support de deux firmes de consultation.

Alain	«Les spécialistes nous ont challengés sur certaines pratiques d'affaires. Ca nous amène une bonne réflexion et à grandir»
Louis	«Nos deux conseillers externes nous amenaient des points de vue différents ce qui était intéressant»

L'entreprise D a aussi eu recours à des professionnels pour la planification stratégique, mais celle-ci s'est déroulée du temps où Richard agissait en codirection avec son père.

Richard	«On a eu quatre mandats de coaching pour nous aider à faire évoluer notre entreprise.»

Un autre accompagnement a été soulevé par l'entreprise F, soit l'accompagnement personnel par un coach. Cet accompagnement personnel leur a permis de développer leurs habiletés de direction tout en apprenant à se connaître. Cet accompagnement a semblé très important pour les deux sœurs à la direction de l'entreprise F.

Maude	«Quand on a fait mon plan de relève, ils m'ont attitré un coach. Depuis que je suis dans l'entreprise à temps plein, j'ai eu trois coachs.»

Nancy	«En 2015, j'ai commencé à avoir un coach. Là je suis quand même bien entouré.»

4.2.4.2.2. L'équipe de direction, une source de soutien

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nombreux sont les repreneurs qui se sont formé une nouvelle équipe de direction quand ils sont arrivés à la tête de leur entreprise respective. Pour cinq des six entreprises rencontrées, cette nouvelle équipe de direction est une ressource importante, tant sur le plan des conseils que sur le plan du support moral.

Alain	«Le directeur général avait aussi le mandat de nous former en plus de diriger l'entreprise.»
Louis	«Je suis à l'écoute de mon équipe de direction et de leurs conseils»
Richard	«Mon VP opération est une source de conseil. On est complémentaires.»
Philippe	«Moi je sais qu'il (Benoit) entend, il écoute les gens. Je ne sais pas s'il les écoute, mais il les entend, et ça tourne dans sa tête après.»
Nancy	«Notre DG, c'est un ingénieur, donc lui il nous a mis beaucoup plus de rigueur dans nos façons de faire.»

4.2.4.2.3. Le repreneur est membre de groupes d'intérêt

Lors des entretiens, un constat s'est rapidement fait, nombreux sont les repreneurs qui sont membres d'associations ou de groupes d'affinité. Sept des neuf repreneurs rencontrés (Pascale, Alain, Louis, Richard, Benoit, Nancy et Maude) ont cherché à joindre des groupes composés de gens qui sont confrontés aux mêmes réalités qu'eux quand ils ont joint l'entreprise familiale. Ces groupes semblent être beaucoup plus que de simples groupes sociaux pour ceux-ci. En effet, en plus de briser leur isolement, les repreneurs ont mentionné qu'ils étaient un élément central à leur développement en tant que nouveaux dirigeants de l'entreprise familiale.

Pascale	«Le regroupement des jeunes relèves aidait, car c'était des gens qui comprennent un peu plus les enjeux des entreprises familiales»

Alain	«Je m'occupe de plusieurs associations donc maintenant je connais les grands de ce monde, les grands CEO, c'est le fun. Ca je trouve ça très intéressant, j'apprends beaucoup.»
Louis	«Les autres entrepreneurs du Groupement des chefs m'ont fait grandir.»
Richard	«L'association de la construction était une grande source de mentorat, car j'étais avec des entrepreneurs de grande envergure.»
Philippe	«Benoit fait partie de YPO»
Nancy	«Je suis dans le groupement des chefs. J'ai rencontré du super bon monde et ça m'a permis de commencer à progresser et à voir l'entraide et du support. Je suis aussi rentrée dans YPO depuis 2008 et là c'est une autre façon de faire que le groupement des chefs.»
Maude	«Je suis aussi dans le Groupement des chefs»

Ainsi, en nous basant sur les entretiens, les groupes d'affinité sont des lieux où les autres membres comprennent les enjeux propres aux entreprises familiales, où les autres membres sont une source d'informations et où les autres membres sont une source de support pour les repreneurs.

Pour conclure la dimension du soutien, il est intéressant de souligner que le repreneur va souvent avoir recours au support émotionnel et aux conseils des membres de sa famille tout au long de son évolution, autant en période de sensibilisation, de formation que de professionnalisation. Toutefois, en évoluant dans l'entreprise familiale et en prenant les rênes de celle-ci, le repreneur va avoir tendance à se tourner davantage vers des sources de capital social externe à sa famille. En d'autres mots, au fil du temps, la proportion du capital social familiale mobilisée va tendre à diminuer par apport au capital social externe à la famille. Il y a donc une évolution certaine dans la façon dont le repreneur mobilise son capital social tout au long de son parcours.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

La section précédente a présenté les éléments qui sont ressortis des dix entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Ces résultats nous ont permis d'affirmer des éléments théoriques présentés dans la revue de littérature et dans le cadre théorique de ce mémoire. Toutefois, certains résultats nous ont amenés à pousser la réflexion. Ainsi, cette discussion finale souhaite mettre en perspective les quatre dimensions globales issues de l'analyse de nos résultats, avec les éléments théoriques précédemment présentés tout en venant appuyer le tout avec de nouveaux éléments théoriques découverts suite à l'analyse des données. Toutefois, avant d'aller plus loin, il importe de revenir rapidement sur les dimensions globales qui sont ressorties de l'analyse afin de voir de quelle façon celles-ci sont inter-reliées et ainsi mieux apprécier notre discussion.

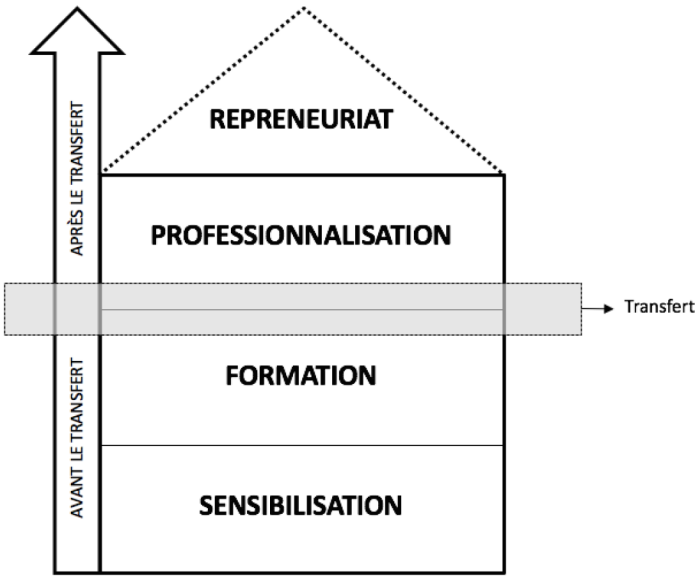

Figure 5: Les trois phases soutenant le repreneuriat[1]

[1] Notons que nos résultats nous portent aussi à croire que le transfert de la direction prend place un peu avant ou un peu après l'amorce de la professionnalisation.

En regardant la figure 5, nous pouvons apprécier les trois premières dimensions globales soutenant le processus de repreneuriat : la sensibilisation, la formation et la professionnalisation. Bien qu'il puisse avoir des chevauchements, nos résultats nous portent à croire que la sensibilisation est préalable à la formation, que la formation est préalable à la professionnalisation et que ses trois dimensions sont préalables au repreneuriat. Ici, nous avons utilisé le terme repreneuriat pour représenter les actions à nature entrepreneuriale que le repreneur posera une fois en poste et qui nous permettra de définir le transfert comme étant un processus repreneurial et non uniquement une succession familiale. Rappelons que pour notre terrain, nous avions fait le choix méthodologique d'étudier des entreprises familiales québécoises qui avaient réussi leur transfert et que le repreneur avait fait preuve d'esprit entrepreneurial une fois en à la tête de son entreprise. Toujours en regardant la figure 5, nous pouvons voir que le transfert, soit le passage de la majorité des actions votantes et de la direction, prend place un peu avant ou un peu après l'amorce de la professionnalisation.

En analysant nos résultats, nous avons aussi trouvé une quatrième dimension globale, soit le soutien. Celle-ci, contrairement aux trois autres, n'est pas une phase, mais bien un élément qui prend place à l'intérieur même de ces phases. En effet, nos résultats nous amènent à penser que le repreneur ne mobilisera pas son réseau de la même façon à chacune de ces phases, mais ce capital vient soutenir tout autant le processus de repreneuriat tel que le démontre la figure 6. En effet, si nous regardons la figure, nous remarquons que le réseau familial sera plus présent au début, soit dans la période de sensibilisation et de formation, alors que le réseau externe à la famille sera plus présent à partir de la formation et deviendra dominant au moment de la professionnalisation.

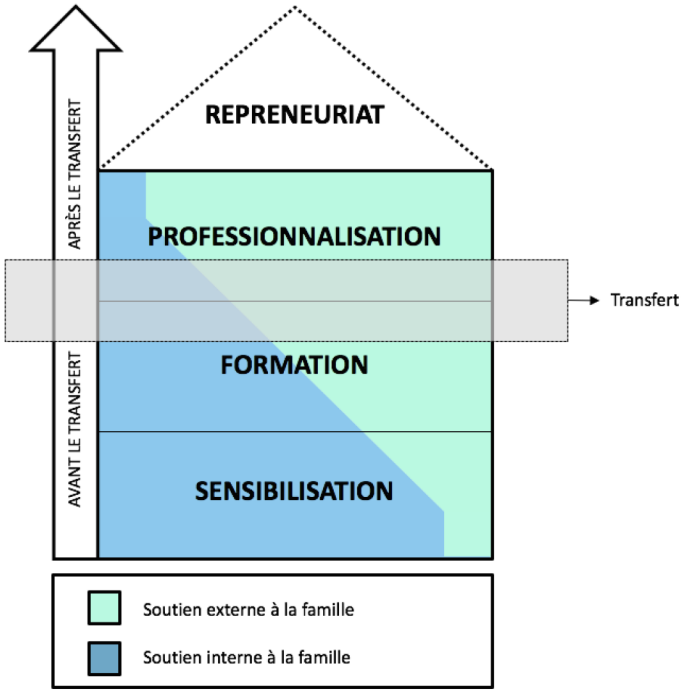

Figure 6: L'évolution de la mobilisation du réseau de soutien

C'est sur cette dernière figure que nous baserons notre discussion. Les trois premiers facteurs clés préalables au repreneuriat seront discutés et cette discussion se terminera avec l'implication du soutien comme quatrième élément clé du processus de repreneuriat.

5.1. Sensibilisation

Nos résultats nous amènent à dire qu'il existe deux niveaux de sensibilisation quand il est question de repreneuriat. La génération montante doit, simultanément être mise au parfum de l'entreprise familiale et au parfum de l'entrepreneuriat.

5.1.1. Sensibilisation à l'entreprise familiale

Si nous reprenons le processus de succession en entreprise familiale de Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), la sensibilisation à l'entreprise familiale se rapproche de la phase d'initiation, une phase où le repreneur n'a pas encore de rôle formel dans l'entreprise, mais où il commence à en prendre conscience et à s'y familiariser. Cela rejoint le fait que les

entreprises étaient au cœur des familles entrepreneuriales rencontrées. En effet, la firme occupait une place centrale dans l'univers familial. Les entreprises A, B et F l'ont clairement énoncé. Conséquemment, même si les enfants ne travaillent pas encore dans la firme, ils en prennent rapidement conscience.

Les données ont aussi démontré qu'en plus d'être centrale à la famille, l'entreprise familiale est aussi au cœur de la vie des repreneurs. En effet, les repreneurs ont rapidement été mis en contact avec l'entreprise. Ils y ont tous aussi travaillé pendant leurs études. Offrir un emploi à l'intérieur de l'entreprise familiale à la génération montante alors qu'ils sont encore aux études semble un trait commun aux familles entrepreneuriales. En effet, les familles en affaires trouvent souvent le moyen d'offrir un emploi aux jeunes membres de la famille (Cohen et Sharma, 2016). Ward (1987) va jusqu'à dire qu'il est intéressant de mettre sur pied un plan pour soutenir la participation de la famille dans l'entreprise familiale. L'implication des membres de la famille a aussi été relevée par Miller et Steier (2010) qui stipulent que les familles entrepreneuriales ont tendance à faire travailler les enfants dès leur jeune âge en leur donnant différents postes au sein de la firme familiale. C'est ce que les auteurs nomment *«inclusiveness»,* traduit en français par l'inclusion. Cette inclusion favorise l'attachement de la génération montante à l'entreprise familiale. Ainsi, c'est en participant aux discussions, en aidant de manière informelle et en occupant différents postes saisonniers ou temporaires dans l'entreprise que nos répondants ont manifesté les balbutiements de leur intérêt pour l'entreprise et qu'ils ont développé un attachement au produit et à l'industrie. Cet attachement est venu soutenir la sensibilisation en favorisant le lien entre l'individu et son entreprise familiale. Cette notion d'attachement rejoint également la phase d'intégration du modèle de Cadieux et al., car c'est aussi à cette phase que le repreneur, non officiellement choisi, commence à manifester son intérêt pour l'organisation (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002). Toute cette notion d'attachement à l'entreprise familiale découlant de la sensibilisation est directement en lien avec la notion de propriété émotionnelle de Björnberg et

Nicholson (2012) que l'on retrouve souvent dans les entreprises familiales. Par propriété émotionnelle, nous entendons la création d'un lien et d'une identification à l'entreprise qui va au-delà du concept financier habituel de la propriété. Dans un contexte organisationnel, l'attachement des membres à l'organisation est essentiel à la réussite de ladite organisation (Björnberg et Nicholson, 2012). Ainsi, en entreprise familiale l'attachement du repreneur à l'entreprise familiale serait essentiel au processus de repreneuriat.

Tel que nous le montrent nos données, à un moment ou à un autre, tous les repreneurs ont fait le choix de joindre l'entreprise familiale et de faire de l'entreprise leur plan de carrière. Le choix de joindre l'entreprise familiale semble reposer sur deux principes : le désir du repreneur et la non-obligation de joindre l'entreprise. En d'autres mots, les repreneurs ont eux-mêmes fait le choix de joindre l'entreprise et, dans aucun cas, ceux-ci ne se sont sentis obligés de le faire ou forcer de le faire à cause d'une pression familiale quelconque. Cet élément de choix semble être clé pour un processus repreneurial réussi (Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros, 2015). En effet, selon Cohen et Sharma (2016), les idées, la créativité et l'innovation ne peuvent pas être à leur optimum si un individu n'est pas entièrement commis. La libre décision de joindre ou non l'entreprise a donc un impact sur le succès entrepreneurial à long terme de l'entreprise.

> *«Those who join because of desire have been found to be strong performers and effective entrepreneurial leaders of their family firms.» (Cohen et Sharma, 2016: 77)*

Les entreprises familiales qui réussissent au fil des générations alignent les intérêts et les ambitions de la prochaine génération avec l'entreprise. À cela, nous nous devons d'ajouter que pour que cela soit possible, il importe que la nouvelle génération soit en mesure d'identifier ce qui les intéresse vraiment. La curiosité semble être une habileté qui permet à chacun de partir à la découverte de ce qui

peut les intéresser (Cohen et Sharma, 2016). Ainsi, bien que nos données n'aient pas abordé ce volet de curiosité et de quête identitaire de la génération montante, nous sommes portés à croire qu'en laissant le choix à la jeune génération et en n'imposant pas l'entreprise familiale, tel que dans toutes les entreprises familiales rencontrées, nous assurons une certaine adéquation entre le repreneur et l'entreprise familiale et donc favorisons le succès du processus repreneurial.

Cette étape de sensibilisation caractérisée par le développement de l'attachement émotionnel à l'entreprise est cruciale, puisque sans attachement, il ne peut y avoir d'engagement vis-à-vis de l'entreprise familiale de la part du repreneur. Cet engagement est capital puisqu'il se trouve au cœur même du transfert intergénérationnel (Björnberg et Nicholson, 2012).

5.1.2. Sensibilisation à l'entrepreneuriat

Notre analyse nous laisse croire que la sensibilisation à l'entrepreneuriat est aussi centrale au processus repreneurial. Cela rejoint les propos de Ward (1987) qui stipule qu'il est important de développer un leadership chez la nouvelle génération qui la poussera à revitaliser la stratégie de l'entreprise familiale. Quand il est question de repreneuriat, nous exigeons du repreneur qu'il prenne les rênes de l'entreprise, certes, mais au-delà de ça, il doit le faire dans une optique entrepreneuriale. Acquise ou développée, cette fibre entrepreneuriale doit donc être présente chez le ou les repreneurs.

Les repreneurs viennent tous de familles entrepreneuriales. Ils ont donc tous évolué dans un contexte où l'entrepreneuriat était vécu et légitime. Notre analyse nous amène à croire que le fait d'avoir baigné dans un contexte entrepreneurial a encouragé le repreneur à développer sa fibre entrepreneuriale, car au-delà de l'acquis, l'esprit de l'entrepreneur, caractérisé par la prise de risque et le désir d'innovation, s'acquiert. Quatre chercheurs ont, en effet, avancé le fait que les parents et les grands-parents auraient un impact sur le développement des

intentions entrepreneuriales des jeunes (Laspita *et al.*, 2012). Ces avancements sont appuyés par les propos de Cohen et Sharma (2016) qui stipulent que le fait d'évoluer dans un environnement entrepreneurial amène la génération montante à développer des habiletés en lien avec leur esprit entrepreneurial.

> *«Often by listening to family conversations younger members can understand instincts about self and surrounding; learn how to evaluate, take, and deal with risk; see values that guide decision making; and learn the words, tone, and gestures that encourage others to follow a leader.»* (Cohen et Sharma, 2016: 34)

D'autant plus que la génération montante dans les entreprises familiales a souvent l'opportunité de regarder et de parler à d'autres entrepreneurs, internes ou externes à la famille, à travers le réseau familial. Cette proximité les aide donc à bâtir leur confiance pour lancer des projets entrepreneuriaux (Cohen et Sharma, 2016). Sans oublier que le fait de côtoyer des entrepreneurs quotidiennement pourrait déclencher des intentions entrepreneuriales (Laspita *et al.*, 2012). Ainsi, tout porte à croire que le fait d'évoluer dans un contexte entrepreneurial sensibilise les repreneurs à l'entrepreneuriat et soutient le développement de leur culture entrepreneuriale.

Enfin, nos résultats nous montrent que pour s'engager dans un processus repreneurial et décider de prendre les rênes de l'entreprise familiale dans une optique entrepreneuriale, il faut que le repreneur fasse de l'entreprise familiale un choix de carrière, certes, mais aussi que le repreneur fasse de l'entrepreneuriat un choix de carrière. Sans ce choix pour l'entrepreneuriat, nous serions face à une simple succession intergénérationnelle. Tous les repreneurs rencontrés ont à un moment de leur cheminement fait de l'entrepreneuriat un choix de carrière. Cela rejoint l'importance du choix variable affectant la performance du repreneur amenée par Cohen et Sharma (2016) qui a été soulevée dans la section sur la sensibilisation à l'entreprise familiale.

Pour conclure cette section sur la sensibilisation, il importe de se souvenir que la sensibilisation est à la base de tout processus repreneurial. L'analyse nous porte à croire que, contrairement à un processus successoral où on demande à la nouvelle génération d'avoir un intérêt pour l'entreprise familiale afin que celle-ci réponde aux aspirations du successeur, dans un processus repreneurial, nous demandons aussi au repreneur d'avoir un intérêt pour l'entrepreneuriat. C'est pourquoi la sensibilisation se déroule à deux niveaux : au niveau de l'entreprise familiale et au niveau de l'entrepreneuriat. Ces deux niveaux de sensibilisation sont donc inhérents au processus repreneurial.

5.2. Formation

Les phases d'intégration et de règne-conjoint du modèle de Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002) se rapprochent de la phase de formation soulevée dans cette recherche. En effet, si nous revenons sur le modèle de Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), l'intégration est le moment où le successeur débute son travail au sein de l'organisation et la période de règne conjoint est le moment où le successeur est officiellement nommé et où il œuvre avec le cédant jusqu'à ce qu'il soit en mesure d'agir de façon autonome. Il y complète alors sa formation, développe de nouvelles habiletés et acquiert de nouveaux savoirs tacites.

Les contextes de l'industrie et de l'entreprise demandent au nouveau dirigeant un bon niveau de compétences. Il est donc important de veiller à ce que le repreneur ait les bonnes habiletés et la bonne expérience pour amener l'organisation à un autre niveau (Dyck *et al.*, 2002). D'autant plus qu'aujourd'hui, dans les familles entrepreneuriales, le nom de famille ne suffit plus quand vient le temps de transférer le leadership à la prochaine génération, il importe que le repreneur possède les habiletés et les savoirs adéquats (Cohen et Sharma, 2016; Ward, 1987) et c'est à travers la formation que cela s'amorce. Cette phase de

formation, qui prend place sur les bancs d'école et au sein même de l'entreprise familiale, est donc essentielle dans processus repreneurial réussi.

> *«Education and work experiences are certainly effective ways to develop the capabilities of next generation members.» (Cohen et Sharma, 2016: 97)*

5.2.1. Formation académique

La formation académique est une pièce importante des résultats de la recherche. Seulement deux des repreneurs n'ont pas une formation universitaire. Toutefois, un de ces deux repreneurs agit en codirection avec son frère et sa sœur qui, eux, détiennent des formations universitaires. Ainsi, une seule entreprise rencontrée n'a pas à sa tête un repreneur ou une équipe repreneuriale avec une formation académique poussée. Cela nous amène à croire que la formation académique est capitale pour le repreneur dans un contexte de repreneuriat. En effet, le niveau d'étude d'un individu aurait un impact sur son capital social, sur sa capacité à faire croitre son capital social et sur son niveau de possession de connaissances (Indice Entrepreneurial Québecois, 2016). Cette idée rejoint les propos de Ondel'ansek Kay (2015) qui stipule que la scolarité d'un entrepreneur a un impact positif sur la croissance d'une entreprise, un propos aussi soutenu par l'Indice entrepreneuriat québécois. En effet, le sondage réalisé dans la cadre de l'Indice stipule que l'entrepreneur qui privilégie l'innovation technologique et de produit est un entrepreneur qui détient une formation universitaire (Indice Entrepreneurial Québecois, 2016). En repreneuriat, c'est ce que nous recherchons, une croissance liée à l'esprit entrepreneurial du repreneur qui regroupe l'innovation et la prise de risque. Ainsi, partant de ces constats, la formation académique du futur entrepreneur participe à la réussite du processus repreneurial.

Tel que présenté dans les résultats, deux types de formations sont présentes dans les entreprises rencontrées, des formations en gestion et des formations techniques. Toutefois, les formations en gestion sont plus présentes chez les

repreneurs. En effet, alors que toutes les entreprises, sauf une, ont des dirigeants avec une formation académique en gestion, seulement, une seule entreprise a un gestionnaire avec une formation en lien avec l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise. Ainsi, si nous poussons notre réflexion, cela nous porte à croire que les habiletés techniques sont moins importantes que les habiletés de gestion dans les cas de repreneuriat d'entreprises familiales. Cela rejoint le constat Miller et Steir (2010) qui soulèvent qu'il y a une emphase mise sur les habiletés de gestion après le transfert dans les entreprises familiales entrepreneuriale. Cela est aussi en lien avec le constat de Ward (1987) qui veut que la première génération développe la firme en faisant preuve d'esprit entrepreneurial en posant des actions basées sur l'instinct et le besoin de survie, alors que les générations subséquentes doivent planifier d'avantage et avoir une gestion consciencieuse. Ainsi, les repreneurs doivent posséder des habiletés de gestionnaires s'ils désirent prendre les rênes convenablement.

5.2.2. Évolution dans l'entreprise familiale

La majorité des repreneurs ont rapidement joint l'entreprise familiale après leurs études. Tel que le souligne les résultats de cette recherche, les repreneurs ont occupé différents postes pour être en mesure d'apprendre les rouages quotidiens de l'entreprise. Nos résultats ont aussi permis de constater que les connaissances techniques en lien avec l'industrie et l'entreprise ont été acquises au sein même de l'entreprise et non sur les bancs d'école. Ces connaissances techniques propres au contexte de l'entreprise sont essentielles, car il est important de connaitre le domaine dans lequel nous œuvrons pour être en mesure d'amener de la croissance à l'organisation (Kay, 2015). Ainsi, l'évolution du repreneur dans l'entreprise familiale avant d'en prendre le leadership est inhérente à sa formation.

Un autre élément de formation lié à l'évolution des repreneurs dans leurs entreprises respectives est le transfert de connaissances de la génération senior à la génération montante (Handler, 1990). En effet, dans tous les cas étudiés, la

génération senior a agi comme mentor avec la génération montante en lui transmettant des savoir-faire et des savoir-être. Cela est en cohérence avec l'objectif de développer des habiletés chez les membres de la génération montante dans les familles entrepreneuriales (Cohen et Sharma, 2016). Bien que Cohen et Sharma (2016) poussent leur réflexion en parlant de plan de développement de carrière, l'objectif ici est le même, développer les habiletés que les repreneurs n'ont pas encore et qui les aideront à prendre en charge leurs nouvelles responsabilités le moment venu.

5.2.3. Mise en place d'actions intrapreneuriales

À la lecture des résultats, un élément est central : les repreneurs ont mis en place des actions intrapreneuriales avant d'être à la tête de l'entreprise. En effet, six des repreneurs rencontrés ont fait mentions de leurs projets intrapreneuriales. Il est bien important de noter que nous utilisons le terme *intrapreneuriat* et non *entrepreneuriat* ici, car à cette étape le repreneur éventuel est encore salarié, il pose donc des actions entrepreneuriales à l'intérieur d'une entreprise sans en être encore à la tête (Fillion et Chirita, 2016), c'est pourquoi nous sommes en contexte intrapreneurial.

Quand nous parlons d'actions intrapreneuriales réalisées par les repreneurs, nous avons identifié des innovations radicales ainsi que des innovations incrémentales. En effet, quand nous pensons à Benoit, Nancy, Richard et Alain qui ont, tous les quatre, développé de nouveaux marchés et/ou produits, nous voyons des innovations radicales, alors que Louis, en développant tout le volet des ventes, a amélioré un élément déjà en place, ce qui nous ramène à une innovation plus incrémentale. Cela est en lien avec les propos de Fillion et Chirita (2016) qui stipulent que nous sommes face à une action intrapreneuriale quand nous rencontrons une innovation, et ce, peu importe son niveau de nouveauté. C'est donc dire que le niveau d'innovation n'a pas d'impact sur la formation du futur repreneur. Cela nous permet donc d'énoncer que c'est principalement le fait de mettre en œuvre ces actions qui importe et non leur niveau de nouveauté

ou d'innovation. Mais en quoi cela est important pour le repreneur? En nous basant sur les propos de Fillion et Chirita (2016), nous pouvons indiquer qu'en mettant en place des initiatives intrapreneuriales, les repreneurs ont amélioré leur formation à l'intérieur même de leurs entreprises respectives. Ils y ont développé de nouveaux savoir-faire. En effet, comme le mentionnent Cohen et Sharma (2016), des «entrepreneurs et des leaders ne peuvent pas être créés sur demande, ils doivent être développés». Ainsi en prenant en charge des actions intrapreneuriales la nouvelle génération développe et améliore ses habiletés entrepreneuriales.

Cohen et Sharma (2016) poussent la réflexion en disant que ces projets entrepreneuriaux réalisés à l'intérieur de l'organisation familiale permettent à la génération montante de développer ses habiletés entrepreneuriales, mais leur permet aussi de venir acquérir le respect de la génération senior et des autres dirigeants de l'entreprise familiale externes à la famille qui sont, eux aussi, une partie prenante importante de tout le processus repreneurial. Ainsi, en plus de développer de nouvelles habiletés par le biais de l'intrapreneuriat, les repreneurs en devenir amorcent la mise en place de leur légitimité, en démontrant un savoir-faire. C'est en effet ce que nous avons pu observer chez les cinq repreneurs ayant clairement énoncé avoir mis en place des initiatives intrapreneuriales. Cette légitimité est aussi supportée par l'ouverture des parents vis à vis les projets intrapreneuriaux de leurs enfants. En effet, en faisant preuve de confiance vis-à-vis de la nouvelle génération et leurs initiatives, les parents favorisent la légitimité de la génération montante et facilite la mise en œuvre de ses projets en réduisant la résistance aux changements chez les employés (Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros, 2015). Il faut, toutefois, se rappeler que l'intrapreneuriat, comme vecteur de légitimité, est un couteau à double tranchant, car si les actions ne sont pas des succès, cela peut avoir des conséquences négatives sur la légitimité du repreneur. Il est donc important d'être conscient du risque de réputation lié aux actions intrapreneuriales (Fillion

et Chirita, 2016), et ce, même si l'individu est déjà considéré comme le futur dirigeant de l'entreprise. C'est le temps de faire ses preuves.

Dans leur livre, Sharma et Cohen (2016) présentent la flexibilité comme un élément important dans le succès des familles entrepreneuriales. L'analyse des données a permis d'apprécier cette flexibilité grâce à un élément principal: l'ouverture de la génération senior. En effet, dans la quasi-majorité des cas (les cas B, C, D, E et F), les parents ont fait preuve d'une grande ouverture face aux idées nouvelles de la génération montante. C'est cette ouverture qui a permis aux futurs repreneurs de mettre en œuvre leurs idées intrapreneuriales, car sans cette ouverture, la nouvelle génération n'aurait pas eu la même latitude et n'aurait peut-être même pas cherché à présenter de nouvelles initiatives, car en faisant preuve d'ouverture, le parent favorise la culture entrepreneuriale familiale et celle de l'entreprise. Ceci est important, car selon Fillion et Chirita (2016), la culture organisationnelle est le facteur le plus déterminant pour l'activité entrepreneuriale dans une organisation. Ici, l'ouverture des seniors face aux idées nouvelles de la génération montante est un bel exemple de flexibilité dans l'entreprise.

Pour conclure cette section sur la formation, il importe de se souvenir que le repreneur se doit d'avoir les compétences requises pour mener à bien le processus repreneurial familial et ainsi être en mesure d'assurer la continuité de l'entreprise familiale (Cohen et Sharma, 2016; Gersick *et al.*, 1997; Ward, 1987). En effet, l'aspect familial des entreprises familiales entrepreneuriales ne restreint pas ces entreprises à être gérées uniquement par des membres de la famille. Ainsi, les membres de la génération montante doivent compétitionner avec des individus externes à la famille s'ils veulent faire leur place dans l'entreprise (Miller et Steier, 2010). La formation est donc capitale pour ceux-ci.

> *«Family members could lead the organization only if they possessed the appropriate skills and expérience. They would now have to compete equal footing with outside talent.»* (Miller et Steier, 2010: 151)

5.3. Professionnalisation

Nos données nous laissent croire que la génération sénior quitte l'entreprise un peu avant ou pendant la période de professionnalisation. Ainsi, si nous lions les phases de cette recherche avec le modèle de Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002) nous dirions que la phase de retrait se déroule un peu avant ou un peu après le début de la dimension globale de professionnalisation. Par exemple, dans le cas de l'entreprise B, Alain a commencé à professionnaliser l'entreprise seulement une fois bien en place à la tête de l'entreprise. Alors que pour l'entreprise D, Richard avait commencé à amener une certaine réforme en engageant un directeur des opérations par exemple, alors qu'il était toujours en règne-conjoint avec Léonard. Cela nous laisse donc croire que les deux options sont envisageables et que l'une ou l'autre ne semble pas porter préjudice au succès du processus de repreneuriat. Cette professionnalisation se rapproche des propos de Ward (1987) qui dit qu'une des tâches des successeurs est, entre autres, de développer professionnellement l'entreprise. Nos données nous ont permis d'apprécier la professionnalisation par la réforme de l'entreprise et les changements au niveau du style de gestion.

5.3.1. Réforme de l'entreprise

> *«New leadership often brought fresh perspectives and changes»*
> *(Miller et Steier, 2010: 152)*

Cette citation vient appuyer tout le volet «réforme de l'entreprise familiale» soulevé dans l'analyse de cette recherche. En effet, tous les repreneurs rencontrés ont orchestré des changements au sein de leur entreprise. Cette

réforme de l'entreprise se remarque par une amélioration des structures et des processus organisationnels et par des changements d'ordre stratégique.

Tout d'abord, au niveau des améliorations, nous avons pu remarquer que celles-ci étaient réalisées préalablement aux plus gros changements. Quand nous parlons d'optimisation au niveau des produits et des processus, de l'automatisation et de l'informatisation, nous sommes face à des changements d'ordre incrémental (Fayolle, 2012). En effet, ce sont des «Innovation(s), créatrice(s) de valeur apportée(s) à un produit, un processus ou un service existant, par un entrepreneur ou un intrapreneur». Ainsi, ces améliorations permettent de consolider les bases, pour que, par la suite, des innovations plus substantielles soient mises en place. Malgré le fait que les innovations substantielles (ou de rupture) aient tendance à caractériser les entreprises entrepreneuriales, Cohen et Sharma (2016) soulèvent l'importance de ces innovations incrémentales réalisées par les nouvelles générations dans les entreprises familiales entrepreneuriales.

> *«Each generation is expected to focus on continuous improvements and changes not only in terms of products , services, or markets, but also in terms of processes and governance of family and it's enterprise.»* (Cohen et Sharma, 2016: 74)

Dans ce même ordre d'idées, beaucoup d'entreprises, telles que les entreprises B, C, D et F, ont réalisé des changements au niveau de leur structure organisationnelle et leurs structures de gouvernance. En grandissant, les entreprises croissent et voient leur complexité augmenter. Il est donc important qu'elles aient les structures adéquates pour répondre à leur niveau de complexité. Les entreprises familiales pérennes adaptent leurs comportements au niveau de développement de l'entreprise (Gersick *et al.*, 1997). Les structures de gouvernance doivent être en cohérence avec le cycle de vie de l'entreprise, d'où l'importance de les faire évoluer. Pour qu'ils soient en cohérence, les

dirigeants doivent analyser et apporter les changements adéquats dans leur entreprise afin que leurs structures répondent de façon optimale aux enjeux relatifs à la phase de développement de l'entreprise (Gersick *et al.*, 1997). Les dirigeants d'entreprises familiales doivent être prêts à modifier des structures, des politiques et des pratiques qui ont eu du succès dans le passé si elles ne répondent plus à la croissance et à la complexité de l'entreprise.

Les moments de transfert de leadership sont souvent des moments déclencheurs de croissance et d'évolution dans les entreprises familiales (Gersick *et al.*, 1997). À cette étape le repreneur doit comprendre le passé de l'entreprise pour mieux envisager le futur, tout en évaluant la capacité de la firme à faire face à des nouveautés et des changements (Deschamps et Simon, 2011). Nous pouvons penser que dans les entreprises familiales entrepreneuriales, ce constat est encore plus présent, puisque le transfert est une fenêtre d'opportunités pour que le repreneur mette en place sa vision, tout en assurant un équilibre entre les traditions et l'innovation. Le repreneur doit modifier des structures, des politiques et des pratiques si elles ne répondent plus à la croissance et à la complexité de l'entreprise pour assurer la pérennité et la performance de l'organisation. La formalisation orchestrée par les repreneurs est donc capitale pour soutenir le processus de repreneuriat.

Le dernier élément soulevé dans les résultats en lien avec la réforme est la planification et la mise en œuvre des changements stratégiques au sein des firmes familiales. En effet, rappelons-nous que cinq entreprises sur six ont clairement énoncé qu'elles réalisaient des planifications stratégiques depuis que les repreneurs étaient en poste et que la seule raison pour laquelle l'entreprise A n'en faisait pas était le manque de temps depuis le décès soudain de Monsieur A un an auparavant. Ainsi, cela nous porte à croire que la planification et la mise en œuvre des changements stratégiques sont au cœur du processus repreneurial : «le repreneur doit mener un management de rupture dans la douceur, (…), il doit rendre l'entreprise pérenne et la faire évoluer tout en restant elle-même»

(Deschamps et Simon, 2011). Tel que vu dans la revue de littérature, «(…) un nombre de plus en plus élevé de cas de relève nécessite une reformulation du modèle d'affaires en y intégrant des dimensions de renouvèlement à la fois innovantes et entrepreneuriales.» (Fillion, 2015) Toujours selon M. Fillion, ce serait 50% des entreprises qui changent de propriétaires ou de dirigeants qui devraient adapter ou changer leur modèle d'affaires en innovant pour assurer la pérennité et la profitabilité de leur entreprise (Fillion, 2015). Revoir la stratégie de l'entreprise est clé pour sa survie (Ward, 1987). La majorité des repreneurs rencontrés ont mis en place une nouvelle planification stratégique une fois qu'ils sont arrivés à la tête de leur entreprise respective. Ces planifications ont été capitales pour la mise en œuvre des changements dans les entreprises rencontrées. Cela rejoint les propos de Ondel'ansek Kay (Kay, 2015) qui énonce que «*la planification est un des facteurs les plus importants pour la croissance*». Cette phase de planification et de mise en œuvre de changements stratégiques se lie au concept «Renewing the business» soulevé par Miller et Steier (2010) que l'on peut traduire par «le renouvellement de l'entreprise». Selon les deux auteurs, ce renouvellement fait souvent suite au transfert générationnel dans les entreprises familiales entrepreneuriales, constat aussi soulevé par Ward (1987). Les nouveaux objectifs seront principalement axés sur l'entreprise familiale et sa performance. C'est en effet ce qui a été remarqué dans l'analyse des planifications stratégiques orchestrées par les repreneurs une fois au poste de dirigeant, la continuité des entreprises était au cœur des planifications.

Les entreprises familiales entrepreneuriales doivent avoir des bases solides avant de poursuivre leur croissance et mettre en place des innovations. C'est en suivant cette réflexion que la réforme exécutée par les repreneurs prend tout son sens. L'amélioration en continu et une planification tournée vers l'avenir et l'innovation sont capitales lorsqu'il est question de continuité des entreprises familiales entrepreneuriales. Cependant, tel que le mentionnent Deschamps et Simon (2011), le repreneur doit garder en tête que l'identité et l'âme insufflées par les dirigeants précédents doivent tout de même demeurer.

> *«The successfull business of tomorow will not look like the successfull business of today.»* (Ward, 1987: 8)

5.3.2. Nouveau style de gestion

De la même façon que l'entreprise a besoin d'une restructuration à cause de l'augmentation de la croissance et de la complexité, l'équipe de direction doit aussi suivre l'évolution de l'entreprise et s'adapter. C'est dans cette optique que nous parlons de professionnalisation de l'équipe de gestion en faisant référence à l'évolution du style de gestion.

Regardons tout d'abord l'équipe dans son ensemble. Nous avons remarqué, suite à l'analyse des entretiens, que dans un peu plus de 80% des entreprises rencontrées, les repreneurs se sont rebâti une équipe une fois en poste. Assurer une planification de la relève au sein de l'équipe de direction tel que le propose Lansberg (1988) est capital. Différents cas de figure se sont présentés dans le cadre de cette recherche. Toutefois, nous avons remarqué que l'arrivée en scène d'individus externes à la famille à la direction générale ou à d'autres postes clés a été présente dans cinq des cas étudiés. Cela rejoint un des enjeux de la phase de formalisation des entreprises familiales de Gersick et al. (1997) qui traite de la professionnalisation de l'équipe de gestion. En effet, en période de croissance et de formalisation, l'entreprise doit se transformer, tel que nous l'avons vu précédemment au niveau de la réforme de l'entreprise familiale, mais doit aussi, par la suite, combler les postes clés avec des spécialistes et des professionnels (Gersick *et al.*, 1997; Ward, 1987). Miller et Steier (2010) abondent aussi dans ce sens en disant qu'à un certain moment, les membres de la famille sont au service de l'entreprise et non l'inverse. Ainsi, il importe de combler les postes avec les bonnes personnes pour assurer la continuité de ces entreprises familiales entrepreneuriales et, comme il a été mentionné dans la section abordant la formation, le nom de famille ne suffit plus combler ces postes clés (Ward, 1987).

Le deuxième élément lié au style de gestion touche directement le repreneur. En effet, il a été soulevé que le repreneur était plus gestionnaire qu'entrepreneur. Certes, nous avons mentionné plus haut que l'esprit d'entreprise du repreneur était essentiel pour assurer la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise, culture qui permet d'éviter la stagnation de ces fleurons familiaux. Toutefois, au-delà de cet esprit d'entreprise, la croissance et le niveau de complexité de l'entreprise demandent au repreneur des habiletés de gestionnaire. Ce constat est en cohérence avec l'argument de Miller et Steier (2010) qui soulignent qu'il y a une emphase mise sur les habiletés de gestion suite au transfert des entreprises familiales entrepreneuriales. Ainsi, que l'on soit au niveau de la prise de décision ou au niveau de la gestion des équipes, le repreneur doit agir de façon formelle, non plus comme un homme-orchestre, mais plutôt comme un chef d'orchestre.

Pour conclure cette section sur la professionnalisation, rappelons que les repreneurs doivent gérer des entreprises qui, au fil du temps, sont devenues plus grandes, plus complexes et plus formalisées (Ward, 1987). Si le repreneur souhaite mettre en place sa nouvelle vision et faire croître l'entreprise, l'amélioration et la formalisation de l'entreprise au niveau des processus, des systèmes et des structures sont capitales. Il en va de même pour la professionnalisation de l'équipe de gestion. Les ressources humaines de l'entreprise sont clés pour assurer la continuité de celle-ci, c'est ce qui permet d'apprécier l'importance de la qualité de ces ressources, qu'elles soient familiales ou non.

5.4. Soutien

De façon générale, en entreprise, plus d'un groupe social coexistent (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014). Ces groupes peuvent être divisés de manière formelle, tels les départements ou les divisions. Néanmoins, il peut aussi y avoir des groupes plus informels, tels des groupes d'intérêt ou des groupes sociaux. Chaque groupe, qu'il soit formel ou informel, a un fonctionnement propre et a, par ricochet, un impact différent sur l'organisation (Sanchez, Maseda et Iturralde,

2014). Les entreprises familiales n'échappent pas à cette règle, plus d'un groupe social y coexistent. Les deux principaux groupes que nous pouvons identifier en contexte d'entreprise familiale sont les membres de la famille et les membres externes à la famille. Ces deux groupes distincts, mais ô combien complémentaires qui forment l'entreprise familiale (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014) sont rapidement apparus dans nos résultats lorsqu'il était question de l'environnement social du repreneur et, par le fait même, de l'entreprise familiale. Cela a donc confirmé la pertinence d'étudier l'impact des membres familiaux et l'impact des membres non familiaux sur le processus repreneurial.

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons opté pour la théorie de Jean-Luc Arrègle (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007) qui stipule qu'il existe trois types de réseaux : les réseaux générateurs de conseils, de ressources et de support émotionnel pour étudier le phénomène. Le tableau 2, présente ces trois types de réseau et ce qu'ils offrent.

Conseils	Ressources	Soutien émotionnel
• Informations • Savoirs spécialisées	• Capital financier • Capital humain • Fournitures • Nouvelles technologies • Autres ressources tangibles	• Stabilité émotionnelle • Appuie psychologique

Tableau 2: Les trois types de réseau selon Arrègle et al. (2015)

Nos résultats ne nous ont pas permis d'aborder de manière significative le volet du réseau générateur de ressources, contrairement aux deux autres types de réseau. C'est donc face à ce constat que nous avons fait le choix de regrouper les réseaux générateurs de conseils et les réseaux générateurs de soutien émotionnel sous la dimension globale nommée soutien. C'est donc en regroupant le soutien et les deux sous-groupes présents en entreprise familiale que nous en sommes venus à examiner le soutien, interne et externe à la famille, vécu par le

repreneur tout au long de son aventure repreneuriale, soit lors des périodes de sensibilisation, de formation et de professionnalisation.

Si nous regardons en terme chronologique, les données nous ont démontré que la mobilisation des deux types de soutien, familial et non familial, évolue au fil du temps. En effet, si nous reprenons nos dimensions globales, la sensibilisation semble principalement être liée à un soutien familial, la formation semble bénéficier d'un soutien mixte et la période de professionnalisation semble être liée à un soutien plus professionnel majoritairement externe à la famille, sauf dans le cas des équipes repreneuriales. Examinons donc de plus près cette évolution. Nous débuterons avec le soutien venant de la famille, puisque nos données nous laissent croire que celui-ci intervient avant le soutien externe à la famille.

5.4.1. Soutien interne à la famille

L'entreprise familiale ne serait telle si la famille n'était pas présente. Les caractéristiques du réseau familial créent dévouement, solidarité et générosité, ce qui permet aux membres du clan familial d'agir comme une équipe. Les résultats ont en effet démontré l'importance de cet univers social pour les repreneurs. Nous avons pu apprécier comment les repreneurs mobilisent les membres de leur famille tout au long de leur parcours. Ainsi, les entretiens nous permettent d'énoncer que les membres de la famille semblent être dominants dans la phase de sensibilisation et dans la phase de formation, autant au niveau des conseils que du soutien émotionnel. Bien que certains membres de la famille demeurent présents dans la phase de professionnalisation, ils sont moins dominants, vu l'arrivée importante du soutien externe à la famille.

Avant de nous pencher sur les individus, regardons la famille dans son ensemble. Tel qu'il a été mentionné dans les résultats, plusieurs des repreneurs rencontrés vivent des relations familiales harmonieuses. Ces relations harmonieuses semblent être une clé dans le niveau d'implication des membres de la famille

dans le processus repreneurial, autant pour le repreneur que pour les autres acteurs familiaux. Premièrement, tout porte à croire que ces bonnes relations familiales ont un impact positif au niveau de la sensibilisation puisqu'elles favorisent le niveau d'interconnexion entre les membres de la famille. L'interconnexion facilite le développement du sentiment d'appartenance des membres de la famille à l'organisation familiale et donc, par ricochet, à l'entreprise (Coleman, 1988). En effet, de bons liens familiaux favorisent le dévouement des membres de la familles vis à vis de l'organisation (Salvato et Melin, 2008). D'autant plus que, de façon générale, les caractéristiques du réseau familial créent dévouement, solidarité et générosité, ce qui permet aux membres du clan familial d'agir comme une équipe (Arregle *et al.*, 2007). Ce sentiment d'équipe favorise l'intérêt du jeune repreneur à participer lui aussi à la tâche tout en faisant en sorte de se sentit épauler par les membres de sa famille.

Dans le même ordre d'idée, cette proximité entre les membres de la famille semble être un élément clé au niveau de l'implication de ces membres et leur apport tout au long du processus repreneurial. Cela s'explique par le fait que quand elles sont bonnes, les relations familiales sont souvent synonymes de confiance, de sentiment d'obligation et de respect (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014). Ces variables familiales font en sorte qu'il y a moins de comportements opportunistes et qu'il y a, par le fait même, une augmentation du partage de l'information et du partage des savoirs tacites (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014), ce qui amène ainsi la famille à être génératrice de conseils. Les bonnes relations influencent donc le niveau d'implication, tout au long du processus repreneurial, des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise et des membres de la famille qui n'y travaillent pas. Cette implication latente de la famille autant au niveau des conseils qu'au niveau du soutien émotionnel, conséquence des relations familiales harmonieuses, est bien représentée dans le tableau 3 (p.104).

Si nous regardons rapidement plus spécifiquement le rôle des membres de la famille externe à l'entreprise, la première personne qui semble jouer un rôle primordiale est le parent qui ne travaille pas dans l'entreprise et qui, par le fait même, n'est pas le prédécesseur. Dans notre analyse cela semblait quasi unanime, cette personne, souvent la mère, bien qu'elle ne travaille pas directement dans l'entreprise, joue un rôle central dans le processus repreneurial. Autant au niveau des conseils qu'au niveau du support émotionnel, la mère semble être un pilier important dans quatre des six histoires repreneuriales entendues. L'entreprise A a bien énoncé ce double rôle joué par la mère. Ce rôle de la mère relaté dans notre recherche rejoint ce qu'énoncent Barnes et Hershon (1994) ainsi que Lansberg (1988). Selon ces auteurs, le conjoint ou la conjointe du cédant a un rôle central dans le maintien de l'harmonie familiale. Le rôle ici se rapproche du rôle de conseiller informel soulevé par Strike (2012). Selon Strike (2012), ces types de conseillers ne sont pas formellement engagés par l'entreprise familiale, mais ils sont une source de conseils importants pour les entreprises familiales. C'est ce que Cisneros et Deschamps (2014) nomment les conseillers cachés. En plus de la mère, dans la catégorie de conseillers informels, nous pouvons aussi retrouver des mentors, des entreprises familiales et d'autres individus qui agissent à titre de catalyseur de confiance et qui ont le rôle de faire le pont de confiance entre les différentes générations (Strike, 2012).

À l'analyse de nos résultats, un autre fait intéressant est que, plus nous avançons dans le processus repreneurial et que nous nous retrouvons au niveau de la professionnalisation, le conjoint ou la conjointe du repreneur, semble aussi occuper un rôle de conseiller informel (Strike, 2012), mais cette fois-ci au niveau du soutien émotionnel et au niveau de la relation entre lui et ses propres enfants qui commencent à prendre part aux activités de l'entreprise. Malgré le fait qu'un seul repreneur vit cette situation (entreprise C), nous avons décidé d'émettre cette opinion, car si nous reprenons le processus énoncé dans cette recherche, tout porte à croire que le nouveau cycle repreneurial de cette entreprise

commence à s'articuler. Nous sommes donc face à une nouvelle phase de sensibilisation. Le rôle de la mère reprend alors tout son sens et rejoint les propos de Barnes et Hershon (1994) ainsi que de Lansberg (1988).

Regardons maintenant les relations du repreneur avec les membres de sa famille œuvrant dans l'organisation. Nos résultats nous ont permis de réaliser que les relations qui unissent les membres de la famille travaillant dans l'entreprise ensemble sont forts (Granovetter, 1983), puisqu'ils sont caractérisés, entre autres, par la proximité, le partage et la communication. Leur implication se fait ressentir que l'on soit en période de formation ou en période de professionnalisation.

Quand il est question des membres de la famille travaillant dans l'entreprise, une personne clé est celle qui transmet l'entreprise au repreneur. La qualité de la relation entre le dirigeant et son successeur est primordiale au bon déroulement de la succession (Fattoum et Fayolle, 2008; Handler, 1992; Shi, 2013). En effet, selon nos résultats, celui-ci a un rôle important au niveau de la formation du repreneur, tant au niveau du transfert de connaissances pendant l'évolution du repreneur dans l'entreprise, mais aussi, au niveau des projets intrapreneuriales du repreneur en devenir. Cette intensité et qualité de relation facilite le transfert de savoirs tacites et d'informations (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014) puisque le transfert de connaissances tacites se réalise en partie au travers du dialogue entre le repreneur et le dirigeant sortant (Deschamps et Simon, 2011). Ainsi, les bonnes relations entre la génération senior et le repreneur sont primordiales dans la phase de formation quand il est question de transmission de savoirs et d'ouverture aux idées intrapreneuriales. Le dirigeant sortant a donc un rôle important au niveau conseils.

Le deuxième cas de figure qui est ressorti dans l'analyse concerne les membres de la famille faisant partie de l'équipe de direction, ce que nous pouvons qualifier de situation de codirection. Bien que notre analyse ne portait pas sur ce type de

cas de figure, trois des entreprises rencontrées ont œuvré en codirection à un moment de leur processus repreneurial (entreprise A, B, F)[2]. L'analyse de ces trois cas a démontré que nous retrouvons principalement ces individus dans la phase de professionnalisation. En effet, c'est pendant cette période que l'équipe repreneuriale commence réellement à travailler ensemble pour assurer la continuité de l'entreprise familiale. Au niveau du soutient, nos résultats précisent que ces membres de la famille échangent principalement conseils et soutient émotionnel. Cela est en lien avec ce qui a été mentionné plus tôt, à savoir que les relations familiales se caractérisaient par la confiance et un sentiment d'obligation et de respect (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014), ce qui favorise le partage d'informations et de savoirs importants (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014). Ainsi, le niveau d'innovation de la firme est positivement influencé par les membres de la famille travaillant pour celle-ci, puisque, entre eux, ces membres partagent information et savoirs, deux éléments clés de l'innovation.

Toutefois, il faut se rappeler qu'une utilisation excessive d'un réseau peut amener un encastrement, ce qui peut avoir des effets négatifs tels que la création d'obligations, de restriction et une redondance de l'information qui peut empêcher la détection d'opportunité (Arregle *et al.*, 2015; Coleman, 1988). Nos résultats nous ont montré que les repreneurs ont tous réussi à s'ouvrir à d'autres réseaux que l'unique réseau familial. Cela rejoint les propos de Barès, Cisneros et Deschamps (2014) qui relatent l'importance des parties prenantes externes à la famille pour les entreprises familiales. Ainsi, cela nous démontre que sortir des frontières de la famille est un élément clé du processus repreneurial. La prochaine section abordera l'utilisation par le repreneur du soutien externe à la famille et ses apports.

[2] Bien que l'entreprise F ne soit pas une réelle codirection, puisque Nancy est présidente est détient le capital-actions, nous avons décidé de l'inclure dans cette section, vu que Maude est dans l'équipe de direction.

		Sensibilisation		Formation		Professionnalisation	
		Conseils	*Soutien Émo.*	*Conseils*	*Soutien Émo.*	*Conseils*	*Soutien Émo.*
Relations familiales harmonieuses	Le parent ne travaillant pas dans l'EF	Omnipré-sence	Omnipré-sence	**Présence active**	**Présence active**	Omnipré-sence	Omnipré-sence
	Le dirigeant sortant	Omnipré-sence	Omnipré-sence	**Présence active**	Omnipré-sence	Non significatif	Non significatif
	Membres de la famille travaillant dans l'EF	Omnipré-sence	Omnipré-sence	Omnipré-sence	Omnipré-sence	**Présence active**	**Présence active**

Tableau 3: Implication des membres de la famille au niveau du soutien tout au long du processus repreneurial

5.4.2. Soutien externe à la famille

Nos données nous laissent croire que le support externe à la famille arrive au moment de la formation, mais prend réellement place au moment de la professionnalisation de l'entreprise, une fois que le repreneur est en place à la tête de l'entreprise. Ce support externe est principalement présent au niveau des conseils et du support émotionnel.

Dans cette recherche, la clé de voûte pour comprendre l'apport du support externe à la famille sur le processus repreneurial a été la théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1983). Dans son propos, l'auteur stipule que les liens faibles seraient plus que de simples connaissances. En fait, ces liens seraient des ponts qui donnent l'accès à de nouveaux réseaux et donc à de la nouvelle information. Ces ponts sont essentiels, car force est de constater que nos réseaux «forts», composés de la famille et des amis, ont probablement les mêmes liens que nous. Il y a donc un risque de redondance et de saturation de l'information et des ressources pour le repreneur, si celui-ci n'est pas en mesure de sortir des

frontières familiales. Il importe donc que le repreneur sorte des limites de la famille et ouvre son réseau. Trois types de réseau à liens faibles ont pu être identifiés lors de l'analyse des données : les professionnels, l'équipe de direction et les groupes d'intérêts.

La première catégorie de personnes externes à la famille qui est ressorti de notre analyse des entretiens sont les spécialistes qui ont accompagnés à un moment où à un autre le repreneur. Le transfert en entreprise familiale et la période post-transfert sont des moments remplis de changements, autant d'un point de vue personnel qu'organisationnel. Pendant ces périodes de changements, les entreprises familiales font souvent appel à des consultants (Gersick *et al.*, 1997; Strike, 2012) et c'est ce que nous avons remarqué. Lors de l'analyse de nos résultat, l'accompagnement qui a pu être remarqué était à trois niveaux. Dans un premier temps, au moment du transfert, certains repreneurs se sont fait soutenir pour les aspects plus techniques. Par la suite, il y a eu les spécialistes qui ont soutenu le repreneur ou l'équipe repreneuriale dans la planification stratégique après le transfert. Enfin, dans un troisième temps, certains repreneurs ont eu recours à un coach personnel pour les accompagner dans le cheminement. C'est trois type de conseillers peuvent être qualifié de formel (Strike, 2012). En effet, ceux-ci ont tous été formellement engagé par les entreprises familiales (Strike, 2012). Selon Denise Paré-Julien (2006: 138), de manière générale, il existe trois types d'intervenants, que nous pouvons qualifier de formels en entreprises familiales. Premièrement, nous avons les professionnels, tels les avocats, les comptables, les fiscalistes, etc. Cette catégorie d'intervention a souvent un objectif très technique. Par la suite, il y a les facilitateurs. Ce type d'intervenants va venir soutenir la famille dans le bon déroulement des conseils ou des réunions de famille. Il peut aussi agir comme médiateur. Enfin, il y a les consultants en entreprise familiale qui, dans leur intervention, doivent agir au près des trois systèmes composant l'entreprise. Ainsi, ce consultant doit être en mesure de jongler avec la sphère famille, avec la sphère propriété et avec la sphère entreprise. En croisant cette typologie avec les résultats de cette recherche, nous

pouvons dire que les spécialistes qui interviennent sur les aspects techniques du transfert et les spécialistes qui soutiennent la planification stratégique peuvent être qualifiés de professionnels, alors que les coaches personnels formellement engagé par l'entreprise peuvent être qualifiés soit de professionnel ou de facilitateur. Cela nous amène donc à croire que cet accompagnement formel est un élément important dans le processus repreneurial en entreprise familiale, ce qui est en lien avec l'analyse de Stike (2012) qui énonce que les conseillers ont un impact positif sur la performance des firmes.

Tel que vu dans la revue de littérature «le capital social organisationnel favorise la disponibilité des ressources, tels l'information, les technologies, les savoirs, le capital financier, l'accès à des partenaires ou à des personnes d'influence» (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007; Coleman, 1988). Ici, quand il est question du capital organisationnel, l'équipe de direction est au cœur même de ce type de capital. Nos résultats nous ont démontré que l'équipe de direction était, en effet, une source de conseil importante pour le repreneur. En reprenant la typologie de Strike (2012), ce type de conseil se qualifie de formel vu leur rôle officiel au sein de l'entreprise familiale. Un peu plus tôt, nous avons mentionné qu'une des clés de la professionnalisation était la relève de l'équipe de direction orchestrée par le repreneur. Ici, en bâtissant son équipe, le repreneur s'est assuré de la qualité des gens. Cela favorise les capacités d'innovation de l'organisation, car ces capacités d'innovation sont directement corrélées avec les savoirs et les habiletés des individus qui forment l'organisation. En effet, «les connaissances constituent le premier intrant de l'innovation.» (Deschamps et Simon, 2011: 43) Ainsi, en consultant son équipe, précieusement choisie et construite, le repreneur s'assure que les savoirs des uns deviennent les savoirs de l'organisation, ce qui est un élément clé pour l'innovation (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014). Ces individus viennent compléter le savoir des membres de la famille, ce qui rend plus hétérogènes les savoirs organisationnels :

> *«Through their relationships and diversity of experience, non-family members contribute and bring to the firm more heterogeneity and professionalism that not only facilitate but also amplify firm innovation.»* (Sanchez, Maseda et Iturralde, 2014: 953)

Salvato et Melin (2008) abondent aussi dans ce sens en disant que plus l'entreprise grandit et plus elle devient complexe, moins la famille est à même de répondre aux besoins de l'entreprise familiale. Il y a donc un besoin d'aller chercher des ressources humaines externes à la famille.

Enfin, les membres externes à la famille travaillant dans l'organisation familiale ont aussi tendance à avoir une approche moins émotionnelle, ce qui favorise des réflexions plus objectives (Sharma, Irving, 2005). Ces réflexions et conseils objectifs peuvent être une addition judicieuse pour le repreneur qui, dans certaines circonstances, peut garder sa relation émotive avec l'entreprise, ce qui risquerait, à long terme, de devenir un frein à l'innovation. Notre analyse ne nous permet pas d'énoncer clairement l'implication de l'équipe de direction au niveau du soutien émotionnel.

Les derniers acteurs externes à la famille qui amènent un soutien informel (Strike, 2012) au repreneur pendant le processus de reprise forment les groupes d'intérêts. Le croisement de l'unité familial avec celle de l'entreprise amène les dirigeants d'entreprises familiales à faire face à des enjeux complexes qui leur sont propres. Plusieurs des repreneurs rencontrés ont mentionné cette solitude du dirigeant, conséquence du croisement de l'unité familiale et de l'entreprise. Afin de briser leur solitude, nombreux sont les repreneurs rencontrés qui ont joint des groupes sociaux composés de gens issus eux aussi d'entreprises familiales. Toutefois, des recherches montent que ces groupes sociaux, souvent formés en fonction de critères d'affinité, vont plus que briser l'isolement du dirigeant. Les membres de ces groupes entretiennent des liens faibles avec le repreneur. Ainsi en nous basant sur la théorie de la force des liens faibles

précédemment abordée (Granovetter, 1983), les membres de groupes d'affinité peuvent agirent comme des ponts qui donnent accès à de de nouveaux réseaux et donc à de la nouvelle information. Ainsi, les groupe de soutient sont créateurs de canaux d'information, ce qui est essentiel, car rappelons-nous que l'information acquise à travers nos relations sociales est souvent fiable et moins coûteuse (Coleman, 1988).

Plus spécifiquement pour les membres d'entreprises familiales, une recherche réalisée en 2015 par Donnella Caspersz de l'Université de Western Australia et Jill Thomas de l'Université d'Adélaïde s'est intéressée à l'impact des groupes d'affinité sur les leaders d'entreprises familiales. Les chercheurs en sont arrivés une conclusion intéressante (Caspersz et Thomas, 2015). Les groupes de soutien développeraient le leadership positif des leaders familiaux, ce qui leur permettrait d'assurer une meilleure gestion de leurs entreprises respectives. En effet, les groupes d'affinité sont des lieux où les membres sont souvent confrontés aux mêmes situations. Les enjeux vécus par les dirigeants d'entreprises familiales sont donc compris par tous (Ward, 1987). C'est donc un lieu où les enjeux peuvent être présentés, discutés et mis à l'épreuve. En faisant face aux mêmes réalités, les membres de ces groupes créent souvent des liens plus facilement que dans le cas contraire. Ainsi, en partageant leurs réalités, leurs questionnements et leurs enjeux, les membres échangent principalement conseils et support émotionnel. C'est donc à travers ces échanges et ce support que les groupes d'affinité amènent leurs membres à développer leur leadership positif. Le leadership positif chez les gestionnaires familiaux est important puisqu'il leur permet de croire en leurs capacités et d'ainsi mieux assumer leurs responsabilités. Ainsi, en nous basant sur la recherche de Caspersz et Thomas (2015), sur la théorie d'Arregle (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007) et sur nos résultats, ces groupes d'intérêt, qui peuvent être catégorisés de conseillers informels (Strike, 2012), sont générateurs de conseils et de support émotionnel. Ces conseils et ce support émotionnel permettent aux leaders de développer

leurs habiletés, de clarifier leur vision et d'avoir la confiance nécessaire pour assurer la direction de leur entreprise familiale.

> *«While support groups can offer intellectual stimulation and provide emotional support, only the successors can provide the special camaraderie that stems from similar experiences.»* (Ward, 1987: 199)

	Sensibilisation		Formation		Professionnalisation	
	Conseils	*Soutien Émo.*	*Conseils*	*Soutien Émo.*	*Conseils*	*Soutien Émo.*
Les professionnels	Non significatif	Non significatif	**Présence active**	Non significatif	**Présence active**	Non significatif
L'équipe de direction	Non significatif	Non significatif	**Présence active**	Non significatif	**Présence active**	Non significatif
Les groupes d'intérêts	Non significatif	Non significatif	Non significatif	Non significatif	**Présence active**	**Présence active**

Tableau 4: Implication des membres externes à la famille au niveau du soutien tout au long du processus repreneurial

Pour conclure cette section sur le soutien, nos résultats nous ont permis de venir appuyer les propos soulevés par Arregle et al. (2015) qui stipulent que l'implication de la famille au niveau des conseils et du support émotionnel est importante au début d'une aventure entrepreneurial, mais tend à diminuer à mesure que l'aventure avance pour laisser la place à de nouveaux acteurs. Cela est cohérent avec Salvato et Melin (2008), deux chercheurs pour qui les entreprises familiales qui perdurent sont celles qui réussissent à créer de la valeur en étant en mesure de revoir et de renouveler leurs interactions sociales internes et externes à la famille. Rappelons qu'un des risques en entreprise familiale est celui de rester pris dans les traditions et de ne pas être en mesure d'innover. Une ouverture à l'externe favorise la création de nouvelles normes et

donne accès à de la nouvelle information. Le grand défi des entreprises familiales est l'équilibre entre la tradition et l'innovation. Les entreprises qui perdurent à travers les générations sont des entreprises qui réussissent à jongler avec les balles de la tradition et de l'innovation et ainsi atteindre un équilibre optimal. Par ce fait, une utilisation adéquate du capital social familiale et du capital social externe à la famille peuvent devenir la pierre angulaire de cet équilibre tant recherchée.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

6.1. Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était de comprendre l'impact du capital social du repreneur dans le contexte du processus de repreneuriat en entreprise familiale et d'ainsi comprendre l'impact des interactions du repreneur avec différents individus ou groupes qui forgent son univers social. Ce sont l'importance du poids économique des entreprises familiales, l'importance de l'esprit entrepreneurial dans la continuité des entreprises, le caractère social de toute cette continuité et le manque de recherches sur le capital social du repreneur en contexte de repreneuriat qui nous ont menés à cet objectif de recherche.

Nous avons débuté la recherche en exposant la littérature qui permet de mieux comprendre le chemin de la continuité des entreprises familiales. L'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat, le processus de transfert et le repreneuriat ont été les sujets abordés. Nous avons par la suite présenté la littérature liée au réseau social du repreneur, ce qui nous a permis de préciser notre avenue de recherche et de mettre sur pied trois questionnaires qui allaient nous permettre d'approfondir notre compréhension du sujet par le biais d'entrevues semi-dirigées.

Six entreprises familiales québécoises ayant complété et réussies un processus repreneurial ont été rencontrés. La méthodologie d'analyse de données (Gioia, Corley et Hamilton, 2012) nous a permis d'identifier quatre dimensions globales : la sensibilisation, la formation, la professionnalisation et le soutien. De ces quatre dimensions, deux grands constats ont pu être dégagés.

Premièrement, les trois premières dimensions globales soutiennent le processus repreneurial. En effet, nous avons remarqué que bien qu'il existe des chevauchements entre les trois phases, la sensibilisation est préalable à la

formation, la formation est préalable à la professionnalisation et ce sont ces trois dimensions qui soutiennent le repreneuriat. Revenons, rapidement sur les éléments formant ces trois phases. Dans un premier temps, c'est dans la phase de sensibilisation que le repreneur se familiarise avec l'entreprise familiale. Ceci se fait de plusieurs façons. Elle se fait de manière quotidienne, car l'entreprise se trouve au cœur de la famille et donc au cœur de la vie du repreneur. Elle se fait aussi grâce à des expériences de travail sporadiques du repreneur dans l'entreprise. C'est pendant ces périodes de travail à temps partiel que le repreneur développe un attachement aux produits de l'entreprise et à l'industrie dans laquelle elle évolue. Enfin, cette phase de sensibilisation à l'entreprise familiale amène le repreneur à faire de l'entreprise un choix de carrière. Parallèlement à ça, la phase de sensibilisation est aussi composée d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat. En effet, la recherche a démontré qu'à un moment, en plus d'être sensibilisé à l'entreprise familiale, le repreneur a été sensibilisé à l'entrepreneuriat. Cette sensibilisation semble être importante pour créer des repreneurs entrepreneuriaux. C'est en évoluant dans un contexte entrepreneurial et en côtoyant quotidiennement des entrepreneurs que le repreneur va être amené à voir l'entrepreneuriat comme un choix de carrière. La seconde phase touche la formation. En effet, nous avons remarqué que les repreneurs avaient des formations académiques, qu'ils avaient acquis des savoirs faires en évoluant au sein de l'entreprise familiale et qu'ils avaient développé des habilités entrepreneuriales en mettant en place des initiatives intrapreneuriales au sein de leur entreprise avant d'en prendre la direction. Enfin, la professionnalisation de l'entreprise réalisée par le repreneur une fois en poste semble être la troisième phase soutenant le repreneuriat. Par professionnalisation, nous entendons la réforme de l'entreprise réalisée dans un objectif d'amélioration, d'optimisation et de révision stratégique, et la mise en place d'un nouveau style de gestion. Enfin, dans le même ordre d'idée, nous avons aussi remarqué que le transfert de direction se réalisait à l'intérieur d'une fourchette se situant entre les phases de formation et de professionnalisation.

Le second constat est en lien avec la quatrième dimension globale, le soutien. En effet, nous avons pu remarquer une évolution graduelle dans la manière dont le repreneur mobilisait les acteurs de son réseau. Deux types de réseau ont pu être remarqué. Dans un premier temps, il y a le réseau composé des membres de la famille, autant ceux travaillant dans l'entreprise et ceux ne travaillant pas dans l'entreprise. En lien avec ce réseau familial, les relations harmonieuses semblent essentielles au processus repreneurial familial. Dans un deuxième temps, il y a le réseau composé de membres externes à la famille. Parmi les membres de ce réseau, nous retrouvons les professionnels qui accompagnent le repreneur, l'équipe de gestion et les membres de groupes d'intérêts fréquentés par les repreneurs. Cette recherche nous a permis de soulever le fait que le réseau familial est plus présent en début de processus, soit dans la phase de sensibilisation et de formation, mais que graduellement à partir de la phase de formation, le réseau externe à la famille prend de plus en plus de place et devient dominant dans la phase de professionnalisation.

6.2. Contributions théoriques

Dans un premier temps, notre recherche s'appuyait sur la théorie développée par Arrègle et al. (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007) qui énonce qu'il existe trois types de réseau, un réseau générateur de conseils, un réseau générateur de ressources et un réseau générateur de soutien émotionnel. Ce mémoire nous a permis d'apprécier la présence des réseaux générateurs de conseils et des réseaux générateurs de support émotionnel tout au long du processus repreneurial. Toutefois, en nous basant sur la définition des réseaux de Arrègle et al. (Arregle *et al.*, 2015; Arregle *et al.*, 2007), nos résultats ne nous ont pas permis de remarquer la présence des réseaux générateurs de ressources. C'est pour cette raison que nous avons regroupé les réseaux « conseils » et les réseaux « soutien émotionnel » sous la dimension soutien.

Toujours en lien avec les réseaux, cette recherche nous a aussi permis de réaffirmer l'importance des réseaux à signaux faibles (Granovetter, 1983).

Rappelons-nous que ces réseaux permettre de contrer la redondance des informations accessibles via le réseau familiale et d'ainsi offrir de la nouvelle information. En effet, le fait que le repreneur rencontré dans le cadre de cette recherche ont eu tendance à sortir du réseau familial quand ils sont devenus dirigeants nous permet de réaliser et de réaffirmer l'importance de sortir des frontières familiales afin d'aller chercher des nouveaux conseils, des nouvelles ressources et du nouveau soutien émotionnel.

Enfin, notre recherche nous a permis d'exposer trois phases « piliers » du repreneuriat : la sensibilisation, la formation et la professionnalisation. Bien que ces phases ne composent pas un processus linéaire en soi, plusieurs éléments nous permettent de les rattacher au processus de transfert en entreprise familiale tel que décrit par Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002). Dans un premier temps, la phase de sensibilisation se rapproche de l'étape d'initiation du modèle de Cadieux et al. Selon ces auteurs, pendant l'étape d'initiation le successeur n'occupe pas de rôle formel dans l'entreprise, il commence à se familiariser à l'entreprise et tranquillement à manifester son intérêt pour l'entreprise. Deuxièmement, la phase de formation soulevée par cette recherche se rapproche de l'étape d'intégration et de règne-conjoint du modèle de Cadieux et al., car c'est pendant la phase d'intégration que le successeur débute officiellement son emploi au sein de l'entreprise et qu'il fait son apprentissage plus technique lié à l'entreprise. C'est à l'étape de règne conjoint où le successeur est officiellement nommé et qu'il travaille de pair avec le dirigeant jusqu'à ce qu'il soit automne. Enfin, la phase de retrait du modèle de Cadieux et al., caractérisée par le transfert officiel de la direction, se déroule un peu avant ou un peu après le début de la phase de professionnalisation de notre modèle. Le processus décrit dans cette étude aurait aussi pu se rapprocher du processus de repreneuriat décrit par Deschamps (2000), mais ce processus ne fait pas référence à une reprise familiale. Les rapprochements avec le processus successoral de Cadieux et al. (Cadieux, 2007; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002)

qui, lui, fait référence à des entreprises familiales, sont donc plus adaptés à la nature de cette recherche.

6.3. Contributions pratiques

Bien que ce mémoire se veuille un exercice théorique, nous croyons qu'il a un apport pratique très intéressant. Dans un premier temps, cette recherche peut outiller la génération senior pour qu'elle soit en mesure de développer les repreneurs de demain. Ce mémoire met l'accent sur l'importance de sensibiliser la nouvelle génération à l'entreprise familiale en créant un attachement émotionnel entre l'entreprise et la génération montante dès son jeune âge. Cet attachement va amener les repreneurs à être plus enclins à vouloir participer à la continuité de l'entreprise familiale. Ce mémoire permet aussi à la génération sénior de réaliser à quel point il est important d'avoir une génération montante entrepreneuriale. Autant au niveau de la sensibilisation, qu'au niveau de la formation, l'entrepreneuriat et les initiatives à caractère entrepreneurial doivent être favorisés et encouragés! Ainsi, la génération senior peut trouver des réponses à savoir comment accompagner la nouvelle génération.

Dans un deuxième temps, cette recherche peut aussi outiller les membres de la nouvelle génération afin qu'ils soient en mesure de devenir les repreneurs à succès de demain. En effet, dans un premier temps, ce mémoire soulève l'importance de la formation, une formation qui peut prendre différentes formes: elle peut autant être académique que pratique et elle peut autant être générale que technique. Par la suite, cette recherche présente les actions à poser pour bien établir les bases de ce que deviendra l'entreprise dans le futur. Ici, nous faisons référence à toute la section qui traite de la professionnalisation de la firme familiale orchestrée par le repreneur. Enfin, cette recherche montre aux repreneurs qu'il est important de sortir des frontières familiales et d'aller chercher conseils et soutien émotionnel auprès de réseau externe à la famille. Tel que nous l'avons vu, l'équipe de direction, les professionnels et les groupes d'intérêts sont des réseaux riches pour les repreneurs en termes de soutien.

6.4. Limites de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes uniquement concentrés sur les entreprises qui avaient réussi un transfert générationnel et où le repreneur avait fait preuve d'esprit entrepreneurial en donnant une impulsion nouvelle aux entreprises. Ce choix de terrain ne nous permet donc pas d'appliquer nos résultats à des entreprises n'ayant pas réussi leur processus repreneneurial et/ou à des entreprises ayant réussi leur processus repreneurial, mais où le repreneur n'a pas fait preuve d'esprit entrepreneurial. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure de vérifier si les trois phases qui soutiennent le processus repreneurial sont aussi présentes dans ces deux cas de figure et si l'évolution de la mobilisation du réseau social est la même que celle présentée dans cette recherche. Ainsi cette recherche nous permet uniquement de réaliser ce qui a été fait dans le cadre des processus repreneuriaux complétés et réussis, mais ne nous permet pas de déterminer ce qui les différencie des autres cas de figure.

Cette recherche fait aussi face à d'autres limites, mais elles sont principalement en lien avec la méthodologie choisie. Premièrement, bien que notre nombre de cas étudié réponde aux normes qu'exige la méthode de recherche par étude de cas, ce petit nombre amène une limite au niveau de la généralisation des résultats. L'étude des six cas d'entreprises familiales québécoises rend difficile la généralisation à la population composée de l'ensemble des entreprises familiales. Toujours d'un point de vue méthodologique, l'analyse des propos des acteurs rencontrés, méthode découlant du caractère exploratoire de la recherche, amène un risque d'interprétation de la part des chercheurs, même si l'ensemble des précautions ont été prises et que l'analyse se faisait à partir des retranscriptions des entretiens.

6.5. Avenues de recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre étude s'est uniquement penchée sur des entreprises familiales qui avaient complété et réussis un

processus repreneurial. Afin d'étendre les limites de ce mémoire, quelques nouvelles avenues de recherche pourraient être étudiées. Dans un premier temps, il serait intéressant de reprendre les phases qui précèdent le transfert de la direction, soit la sensibilisation et la formation, et d'évaluer si ces deux phases sont aussi présentes dans les cas d'échec de transfert et dans les cas où le transfert est réussi, mais où le repreneur n'a pas fait preuve d'esprit entrepreneurial. Dans un second temps, il serait aussi intéressant d'étendre la même recherche auprès d'entreprises ayant réussi le transfert, mais où le repreneur n'a pas fait preuve d'esprit entrepreneurial. Ainsi, nous serions en mesure de voir si les phases de sensibilisation, de formation et de professionnalisation sont aussi présentes. Au niveau des réseaux sociaux, il serait pertinent d'analyser le rôle du réseau familial et du réseau externe à la famille tout au long du processus repreneurial. Ainsi, nous pourrions peut-être identifier des différences entre l'utilisation des réseaux sociaux des repreneurs entrepreneuriaux et celle des repreneurs que nous ne pouvons pas qualifier de repreneurs entrepreneuriaux. Est-ce que la mobilisation du réseau familial est la même? Est-ce que leur propension à se tourner vers un réseau externe à la famille, à mesure que le processus repreneurial avance, est le même? Dans un autre ordre d'idées, cette recherche a uniquement pris place sur le territoire québécois. Il serait intéressant procéder à la même recherche, mais dans un autre contexte. L'analyse de l'impact du capital social du repreneur dans le contexte du processus de repreneuriat en entreprise familiale pourrait différer d'une région du monde à l'autre. Il serait donc intéressant de venir comparer les différents résultats. Pour conclure sur les avenues de recherche, il serait intéressant procéder à une recherche quantitative basée sur la structure des données de cette recherche afin d'approfondir la recherche et d'ainsi valider de façon quantitative l'ensemble des variables présentées dans l'illustration de la structure de données.

Enfin, les entreprises familiales sont un terrain de recherche fertile et les avenues de recherches sont multiples. Plusieurs questionnements restent encore sans

réponse. L'augmentation de l'intérêt de recherche dans le domaine des entreprises familiales des dernières années nous a permis de mieux comprendre cette forme d'entreprises si importante pour le tissu économique mondial. En souhaitant que les prochaines années voient de nombreuses découvertes.

ANNEXES

Guide d'entretien : Repreneur

Général	• Votre Parcours
	• L'entreprise (Chiffre d'affaires, nombre d'employés, les produits, le marché…)
	• Histoire de l'entreprise
	• Votre histoire dans l'entreprise
	• Le processus de relève
	• Structure de la famille (les membres et leur implication dans l'entreprise)
	• Structure de l'entreprise :
	  ○ Gouvernance (Conseil d'administration, conseil aviseur, conseil de famille, assemblée d'actionnaires…)
	  ○ Structure de propriété (% des actions)

Culture Entrepreneuriale	• Quelle est l'histoire entrepreneuriale de la famille? (D'ou vient-elle? Des exemples?) • Comment se transmet la culture entrepreneuriale? • Comment arrivez-vous à trouver l'équilibre entre la tradition et l'innovation? • Quels sont les changements les plus importants que vous avez mis en place dans l'entreprise? (avant, pendant et après le transfert) • Est-ce que la génération précédente a joué un rôle dans la mise en place de vos changements? • Comment sont perçus ces changements par les membres de la famille et par les autres membres de l'entreprise? (Réfractaire aux changements ou valorise l'innovation?) • Quelle est votre tolérance aux risques lors de la mise en place d'un changement? (comment vous sentez-vous quand vous implantez des changements?) ○ Est-elle la même que la génération précédente

Capital Social – Conseils	• Qui vous conseille (avant, pendant, après la succession)?
	  ○ Est-ce que les membres de votre famille ont été sources de conseils?
	  ○ Avez vous eu recours a un consultant, coach, mentor ou un cadre de l'entreprise?

	• Est-ce les conseils des membres de votre famille ou des autres intervenants étaient liés aux innovations et à la croissance?

Capital Social – Ressources	• Quelles sont vos sources de ressources (financière, immobilières, physiques, temps, diverses) pendant le processus de succession?
	  ○ Est-ce que les membres de votre famille sont générateurs de ressources?
	• Maintenant, où allez-vous chercher vos ressources (financière, immobilières, physiques, diverses) en période d'innovation ou de changement?
	  ○ Est-ce que les membres de votre famille sont générateurs de ressources?

Capital Social – Support Émotionnel	• Quand vous avez besoin de support émotionnel, qui appelez-vous? (famille, amis, associations) • Quelles ont été vos sources de support émotionnel pendant tout le processus de reprise? ○ Est-ce que les membres de votre famille vous ont offert un support émotionnel pendant le processus de succession? Si oui, qui particulièrement? • Les changements amènent leur lot de difficulté. Qui vous donne du soutient pendant ses moments (par exemple, si le changement bloque)? • Qui a assuré l'harmonie familiale pendant la reprise? • Qui assure actuellement l'harmonie familiale?

Guide d'entretien : Prédécesseur

Général	• Votre Parcours
	• L'entreprise
	• Histoire de l'entreprise
	• Votre histoire dans l'entreprise
	• Le processus de relève
	• Votre rôle actuel (conseil, opérationnel…)
	• Structure de la famille (les membres et leur implication dans l'entreprise)
	• Structure de l'entreprise :
	  ○ Gouvernance (Conseil d'administration, conseil aviseur, conseil de famille, assemblée d'actionnaires…)
	  ○ Structure de propriété (% des actions)

Culture Entrepreneuriale	• Quelle est l'histoire entrepreneuriale de la famille? (D'ou vient-elle? Des exemples?)
	• Comment se transmet la culture entrepreneuriale?
	• Est-ce que l'entreprise arrive à trouver un équilibre entre la tradition et l'innovation?
	  ○ Si oui, comment?
	• Quels sont les changements les plus importants mis en place par le nouveau gestionnaire?
	• Êtes-vous d'accord avec les changements qui ont été fait?
	• Quel était votre rôle dans la mise en place de ces changements?
	• Comment sont perçus ces innovations (ou changements)par vous et les autres membres de la famille? Et par les autres employés? (Réfractaire aux changements ou valorise l'innovation?)
	• Quelle est votre vision face aux nouveaux risques que prend (ou qu'a pris) l'entreprise?
	  ○ Est ce que votre tolérance aux risque est la même que votre fils/fille?

Capital Social – Conseils	• Avez-vous conseillé le successeur (avant, pendant et/ou après le processus de succession)?
	  ○ Si oui, quels types de conseils?
	  ○ Comment avez-vous conseillé?
	  ○ En lien avec la culture entrepreneuriale?
	• Est-ce que vous offrez encore des conseils?
	• Est-ce que d'autres personnes ont été sources de conseil pendant le processus?

	○ Et encore aujourd'hui?
Capital Social – Ressources	• Avez-vous offert des ressources (temps, soutient financier, des locaux ou autres ressources matérielles) au nouveau gestionnaire pendant le processus? ○ Lesquels? ○ En lien avec les innovations? • Est-ce que d'autres membres de la famille ou d'autres intervenants sont générateurs de ressources?
Capital Social – Support Émotionnel	• Est-ce que les membres de votre famille vous ont offert un support émotionnel pendant la reprise? Si oui, qui particulièrement? • Pensez-vous avoir été une source de support émotionnel pendant tout le processus de reprise pour le nouveau gestionnaire? • Actuellement, offrez-vous encore un support émotionnel au gestionnaire? • Qui a assuré l'harmonie familiale pendant la reprise? • Qui assure actuellement l'harmonie familiale?

Guide d'entretien : Employé

Général	• Votre histoire et votre histoire dans l'entreprise (le processus de relève) • Votre rôle dans l'entreprise

Culture Entrepreneuriale	• Quelle est l'histoire entrepreneuriale de la famille? (D'ou vient-elle? Des exemples?)
	• Comment se transmet la culture entrepreneuriale?
	• Est-ce que l'entreprise arrive à trouver un équilibre entre la tradition et l'innovation?
	  ○ Si oui, comment?
	• Quels sont les changements mis en place par le nouveau gestionnaire?
	• Avez-vous participé à ces changements?
	• Quel était votre rôle dans la mise en place de ces changements?
	• Comment sont perçus ces innovations par vous et les autres membres de la famille? Et par les autres employés?(Réfractaire aux changement ou valorise l'innovation?)
	• Quelle est votre vision face aux nouveaux risques que prend l'entreprise?
	  ○ Est ce que la vision face aux risques du nouveau gestionnaire est la même que vous?

Capital Social – Conseils	• Avez-vous conseillé le successeur (avant, pendant et/ou après le processus de succession)?
	• Avez-vous été consulté lors de l'implantation des changements?
	• Est-ce que la famille a été une source de conseil pour le nouveau gestionnaire pendant le processus?
	  ○ Quels types de conseils?
	  ○ En lien avec les innovations?
	• Est-ce qu'elle est encore une source de conseil?

Capital Social – Ressources	• Avez-vous amené des ressources (temps, soutient financier, locaux ou autres ressources matériels) dans l'entreprise?
	• Est-ce que la famille a été génératrice de ressources pour le nouveau gestionnaire?
	  ○ Quelles ressources?
	  ○ En lien avec les innovations?

	• Est-ce qu'elle est encore génératrice de ressources?
Capital Social – Support Émotionnel	• Est-ce que les membres de la famille ont offert un support émotionnel pendant la reprise? Si oui, qui particulièrement? • Pensez-vous avoir été une source de support émotionnel pendant tout le processus de reprise pour le nouveau gestionnaire? • Qui offre actuellement le support émotionnel à l'entrepreneur? • Comment l'harmonie familiale est maintenue?

BIBLIOGRAPHIE

Arregle, Jean-Luc, Bat Batjargal, Michael A. Hitt, Justin W. Webb, Toyah Miller et Anne S. Tsui (2015). « Family Ties in Entrepreneurs' Social Networks and New Venture Growth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, no 2, p. 313-344.

Arregle, Jean-Luc, Rodlphe Durand et Philippe Very (2004). « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. 7, no 2, p. 13-36.

Arregle, Jean-Luc, Michael A. Hitt, David G. Sirmon et Philippe Very (2007). « The development of organizational social capital - attributes of family firms », *Journal of management*, vol. 44, no 1, p. 73-95.

Barnes, Luis B. et Simon A. Hershon (1994). « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 377-392.

Batjargal, Bat et Mannie (Manhong) Liu (2004). « Entrepreneurs' access to private equity in China: the role of social capital », *Organization Science*, vol. 15, no 2, p. 159-172.

Bergeron, Ulysse (2005, 15 octobre 2005). « Québec 2005, professions et PME - succession: difficiles transferts d'entreprises », *Le Devoir*, section Économie.

Björnberg, Asa et Nigel Nicholson (2012). « Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm », *Family Business Review*, vol. 25, no 4, p. 374-390.

Bourdieu, Pierre (1980). « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 2-3.

Brüderl, Josef et Peter Preisendörfer (1998). « Network support and the success of newley founded business », *Small Business Economics*, vol. 10, p. 213-225.

Bubolz, Margaret M. (2001). « Family as source, use, and builder of social capital », *The Journal of Socio-Economics*, vol. 30, no 2, p. 129-131.

Business Families Foundation (2014). *Enterprising families across the globe*. Récupéré le 11 décembre 2016 de https://businessfamilies.org/en/education/p-enterprising-families-across-the-globe/

Cadieux, Louise (2007). « Succession in small and medium-sized family businesses », *Family Business Review*, vol. 20, no 2, p. 95-109.

Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (2009). « Le repreneuriat: une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue! », *Revue internationale P.M.E*, vol. 22, no 3-4, p. 7-12.

Cadieux, Louise, Jean Lorrain et Pierre Hugron (2002). « Succession in women-owned family businesses: a case study », *Family Business Review*, vol. 15, no 1, p. 17-30.

Carlock, Randel S. et John L. Ward (2001). *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*, New York, Palgrave, 270 p.

Caspersz, Donella et Jill Thomas (2015). « Developing positivity in family business leaders », *Family Business Review*, vol. 28, no 1, p. 60-75.

Chalus-Sauvannet, Marie-Christine, Bérangère Deschamps et Luis Cisneros (2015). « Unexpected succession: when children return to take over the family business », *Journal of small business management*.

Cisneros, Luis (2015). « Préface », dans Louis-Jacques Fillion (dir.), *La croissance d'entreprise: vision, agilité et doigté*, Montréal, JFD Éditions, p. 5-7.

Cohen, Allan R. et Pramodita Sharma (2016). *Entrepreneurship in every generation - How successfull family businesses develop their next leaders*, Oakland, CA, Berrett-Koehler Publisherr, Inc., 226 p.

Coleman, James S. (1988). « Social capital in the creation oh human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, no Supplement, p. S95-S120.

Corley, Kevin. G. et Dennis A. Gioia (2011). « Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution », *Academy of management review*, vol. 36, no 1, p. 12-32.

Deschamps, Bérangère (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble, Université Pierre-Mendès-France.

Deschamps, Bérangère et Luis Cisneros (2014). « Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôle, implications, enjeux », *Management International*, vol. 18, no 4.

Deschamps, Bérangère et Luis Cisneros (2015). « The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession », *M@n@gement*, vol. 18, no 4, p. 282-308.

Deschamps, Bérangère, Luis Cisneros et Frank Barès (2014). « PME familiales québécoises: impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie », *Management International*, vol. 18, no 4, p. 151-163.

Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « La continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME: concilier l'inconciliable? », dans Louise Cadieux et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 31-47.

Desouza, Kevin C.. (2011). *Intrapreneurship: Managing ideas within your organization*, Canada, University of Toronto press, 265 p.

Dyck, Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke et Gary A. Mischke (2002). « Passing the baton, The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 143-162.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Family Firm Institute INC. (2016). *Global data points* Récupéré le 11 décembre 2016 de http://www.ffi.org/page/globaldatapoints

Fattoum, Salma et Alain Fayolle (2008). « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, vol. 43, no 230, p. 105-113.

Fayolle, Alain (2012). *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, 357 p.

Fayolle, Alain et Lucie Bégin (2009). « Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs ou nouveau champs issu d'un double croisement », *Management International*, vol. 14, no 1, p. 11-23.

Fayolle, Alain et Véronique Bouchard (2012). « Comment mettre en peuvre l'intrapreneuriat? », *Gestion*, vol. 36, no 4, p. 11-21.

Fillion, Louis Jacques (2015). *La croissance d'entreprise: vision, agilité et doigté - Six modèles inspirants*, Montréal, Les éditions JFD inc. , 126 p.

Fillion, Louis Jacques et Marcea-Gabriel Chirita (2016). *Intrapreneuriat - S'initier aux pratiques innovates*, Montrél, Les Éditions JFD, 302 p.

Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton et Ivan Lansberg (1997). *Generation to generation, Life cycles of the family business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 302 p.

Gioia, Dennis. A., Kevin. G. Corley et Aimee. L. Hamilton (2012). « Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.

Glaser, Barney G. (1998). *Doing grouded theory: Issues and discussions*, Mill Valley, CA, Sociology Press, 254 p.

Granovetter, Mark (1983). « The Strength of weak ties - A network theory revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.

Guillemette, François (2006). « L'approche de la grouded theory; pour innover? », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 32-50.

Habbershon, Timothy G., Mary Williams et Ian C. MacMillan (2003). « A unified systems perspective of family firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 4, p. 451-465.

Handler, Wendy C. (1990). « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 15, no 1, p. 37-51.

Handler, Wendy C. (1992). « The succession experience of the next generation », *Family Business Review*, vol. 5, no 3, p. 283-307.

Handler, Wendy C. et Kathy E. Kram (1988). « Succession in family firm: The problem of resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.

Hoy, Frank (2006). « The complicating factor of life cycles in corporate venturing », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 6, p. 831-273.

Hugron, Pierre et Colette A. Dumas (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, vol. no GREF-93-07, Montréal, École

des hautes études commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 16 p.

Indice Entrepreneurial Québecois (2010). *Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre?*, Montréal, Fondation de l'entrepreneurship

Indice Entrepreneurial Québecois (2016). *Croissance et internationalisation: les quatre profils de l'entrepreneur québecois sous la loupe*, Montréal, Réseau M, 88 p.

Julien, Pierre-André et Michel Marchesnay (2011). *l'Entrepreneuriat*, Paris, Economica, 111 p.

Kay, Ondel'ansek (2015). « Les PME en fortes croissance: examen de la documentation de recherche », dans Louis Jacques Fillion (dir.), *Croissance et soutiens à la croissance d'entreprise: dossier collectif et reflexif sur la croissance dentreprise*, Montréal, JFD Éditions, p. 8-35.

Kellermanns, Franz J. et Kimberly Eddleston, A. (2006). « Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 6, p. 809-830.

Kenyon-Rouvines, Denise et John L. Ward (2004). *Les entreprises familiales*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je?, 127 p.

Kets de Vries, Manfred F. R. (1985). « The dark side of entrepreneurship » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 63, no 6, p. 160-167.

Kilduff, Martin et Wenpin Tsai (2003). *Social network ans organizations*, London, Sage Publications Ltd, 172 p.

Lansberg, Ivan (1988). « The succession conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, no 2, p. 119-143.

Larousse (2016). *Capital*. Récupéré le 4 décembre 2016 de http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capital/12900

Laspita, Stavroula, Nicola Breugst, Stephan Heblich et Holger Patzelt (2012). « Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, p. 414-435.

Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloydd Steier (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.

Lemieux, Vincent (2000). *À quoi servent les réseaux sociaux?* , Sainte-Foy, Québec, Les presses de l'Université Laval, 109 p.

Matthews, Charles H., Terrence W. Moore et Anne S. Fialko (1999). « Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective », *Family Business Review*, vol. 12, no 2, p. 159-169.

McKelvie, Alexander, Aaron F. McKenny, Lumpkin G. T. et Short Jeremy C. (2014). « Corporate entrepreneurship in family business: past contributions and future opportunities », dans Leif Melin, Mattias Nordqvist et Pramodita Sharma (dir.), *The SAGE Hanbook of Family Business*, London, p. 340-363.

Miller, Danny et Isabelle Le Breton-Miller (2010). *Réussir dans la durée - Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presse de l'Université Laval, 379 p.

Miller, Danny et Lloydd Steier (2010). « Pre and post succession governance philosophie in entrepreneurial family firms », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, no 3, p. 145-154

.

Miller, Danny, Lloydd Steier et Isabelle Le Breton-Miller (2003). « Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 513-531.

Murray, Barbara (2003). « The succession transition process: a longitudinal perspective », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 17-33.

Nahapiet, Janine et Sumantra Ghoshal (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The academy of management review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.

Nordqvist, Mattias et Thomas M. Zellweger (2010). *Transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 220 p.

Paré-Julien, Denise (2006). « Canada », dans Florence W. Kaslow (dir.), *Handbook of family business and family business consulting, a global perspective*, New York, International Business Press, p. 464.

Perreault, Yvon G. et Fondation de l'entrepreneurship (1992). *L'entreprise familiale: la relève : ça se prépare!* , Montréal, Publications Transcontinental, 160 p.

Portes, Alejandro (1998). « Social capital: its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, no 1, p. 1-24.

Salvato, Carlo (2004). « Predictors of entrepreneurship in family firms », *The journal of private equity*, vol. 7, no 3, p. 68-76.

Salvato, Carlo et Leif Melin (2008). « Creating value across generations in family-controlled businesses: the role offamily social capital », *Family Business Review*, vol. 21, no 3, p. 259-276.

Sanchez, Valeriano-Famoso, Amaida Maseda et Txomin Iturralde (2014). « The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms », *European Management Journal*, vol. 32, p. 950-962.

Schumpeter, Joseph A. (1961). *The theory of economic development*, New York, Oxford University Press, 255 p.

Scott, Richard W. (2001). *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, Californie, Sage 253 p.

Sekaran, Uma (2003). *Research methods for business*, 4e éd., USA, John Wiley & Sons Inc., 450 p.

Sharma, Pramodita et Carlo Salvato (2011). « Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 6, p. 1199-1205.

Shi, Henry X. (2013). « Rethinking entrepreneurship in family business: Insights from China », *University of Auckland Business Review*, vol. 16, no 1, p. 16-25.

Strike, Vanessa M. (2012). « Advising the family firm: reviewing the past to build the future », *Family Business Review*, vol. 25, no 2, p. 156-177.

Tsai, Wenpin et Sumantra Ghoshal (1998). « Socail capital and value creation: the role of intrafirm network », *Academy of management journal*, vol. 41, no 4, p. 464-476.

Usunier, Jean-Claude, Mark Easterby-Smith et Richard Thorpe (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2e éd., Paris, Economica, 272 p.

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Paris, Dunod, 262 p.

Verstraete, Thierry (1999). *Entrepreneuriat - connaitre l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, 207 p.

Verstraete, Thierry et Alain Fayolle (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, no 1, p. 33-52.

Ward, John L. (1987). *Keeping the family business healty: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, USA, Family enterprise publisher, 266 p.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research design and methodes*, 2e éd., Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications, 170 p.

Zahra, Shaker A., James C. Hayton et Carlo Salvato (2004). « Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 363-381.