

HEC MONTRÉAL

**Le transfert d'entreprises familiales : une étude sur les
équipes de relève à multiples successeurs d'une même
génération**

**Par :
Cyntia Garand**

**Sciences de la gestion
(Option stratégie)**

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

Montréal, avril 2016
© Cyntia Garand, 2016

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Montréal, le 02 décembre 2014

À l'attention de : Cynthia Garand, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2015-16

Titre du projet de recherche : La relève à plusieurs successeurs au sein des entreprises familiales québécoises : une étude comparative entre la relève en fratrie et la relève entre cousins

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 01 décembre 2014. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 décembre 2015**.

Vous devez 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 devez 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 devez 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

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 # : 2015-16

Titre du projet de recherche : La relève à plusieurs successeurs au sein des entreprises familiales québécoises : une étude comparative entre la relève en fratrie et la relève entre cousins

Chercheur principal :
Cynthia Garand, étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Luis-Felipe Cisneros-Martinez, professeur agrégé
Département du management, HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 01 décembre 2014

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 décembre 2014

Date d'échéance du certificat : 01 décembre 2015



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Ce projet contribue à la littérature sur la succession d'entreprises familiales. La recherche antérieure démontre qu'il s'agit d'un processus complexe qui représente en réalité le plus grand défi de ces entreprises. L'étude de la littérature soulevée en première partie de ce mémoire concentre notre intérêt sur les enjeux et les particularités des processus des successions d'entreprises familiales, dans des situations de relèves en équipe à multiples successeurs. Nous avons jugé pertinent d'utiliser un modèle classique (Longenecker et Schoen, 1978) pour cadrer notre analyse. Nous avons su optimiser ce dernier pour l'adapter à notre recherche. Nous avons pris l'initiative d'utiliser une méthodologie bien singulière (Corley et Gioia, 2013) pour orienter notre recherche. Dans ce mémoire, nous étudions de manière plus spécifique les équipes de relève à multiples successeurs d'une même génération au sein des entreprises familiales québécoises, où des équipes formées de fratrie et de cousins reprennent le flambeau de l'entreprise familiale. Nous utilisons la méthode de l'étude de cas dans cette recherche exploratoire. À travers l'analyse de 2 processus de succession qui impliquent la présence de plusieurs acteurs familiaux, notre démarche montre que la relève à multiples successeurs implique essentiellement une dynamique de changement et d'évolution au niveau des relations et au niveau des styles de gestion. Nos résultats suggèrent que le contexte de l'amorçement du processus de succession est une variable prépondérante à la dynamique globale de ce même processus. Par conséquent, les enjeux qui découlent de ces processus peuvent varier en intensité en raison du contexte de déclenchement de la succession. Notre recherche nous a permis de déceler la présence d'une dynamique de coalition entre les successeurs et d'une relation plutôt rivale entre les prédécesseurs et les équipes de relève. Les implications de notre étude concernent non seulement la réussite des relèves formées par une équipe à multiples successeurs d'une même génération, mais aussi plus largement celle des successions en entreprise familiale, puisque le contexte des équipes à multiples successeurs vient exacerber certains traits communs aux autres types de successions en entreprise familiale.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
REMERCIEMENTS.....	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	6
1.1. La particularité du contexte d'une entreprise familiale.....	6
1.1.1. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?	6
1.1.2. Complexité de la gestion d'une entreprise familiale	10
1.2. La succession des entreprises.....	13
1.2.1. Définition d'une succession	13
1.2.2. Qu'est-ce qu'une succession réussie?	15
1.3. La succession en entreprises familiales.....	18
1.3.1. La succession en tant que processus	18
1.3.2. La succession en tant que dynamique	21
1.3.3. Les enjeux de la succession	24
1.3.3.1. Décider de transmettre : une première étape difficile.....	24
1.3.3.2. Désigner la succession : de durs choix s'imposent.....	28
1.3.3.3. La transmission du pouvoir	32
1.3.3.4. Le rôle du prédécesseur	35
1.3.3.5. La relation prédécesseur-successeur.....	39
1.3.3.6. L'implication des autres parties prenantes dans le processus.....	43
1.4. La succession d'entreprise familiale à plusieurs successeurs	47
1.4.1. Les formes de partage	47
1.4.2. La gestion en équipe	51
1.4.3. La relève en fratrie	52
1.4.3.1. La relation entre les successeurs.....	54
1.4.3.2. Les parties prenantes en contexte de fratrie.....	56
1.4.4. La relève entre cousins.....	58
1.5. Conclusion de la revue de littérature.....	60
CHAPITRE 2.....	61
2.1 Problématique	61

2.2	Question de recherche.....	63
2.3	Cadre d'analyse.....	63
2.3.1.	Le modèle de Longenecker et Schoen (1978).....	63
2.3.2.	Les fondements du modèle	64
2.3.2.1.	Le processus implique des étapes réparties long-terme	65
2.3.2.2.	Un processus de socialisation	66
2.3.2.3.	Le processus se base sur la relation père-fils	66
2.3.3.	Les étapes du modèle	68
2.4	Cadre d'analyse : le modèle final.....	70
CHAPITRE 3		74
3.1	L'approche qualitative	74
3.2	Population, échantillon et devis de recherche	77
3.3	Présentation des cas	79
3.3.1.	Entreprise A	79
3.3.2.	Entreprise B	82
3.4	Cueillette de données	86
3.5	Analyse des données	88
3.6	Qualité et limites de la méthode choisie	90
3.7	Considérations éthiques	91
CHAPITRE 4.....		94
4.1	Déroulement des entretiens	94
4.1.1.	Isabelle, entreprise A.....	94
4.1.2.	Chantal, entreprise A.....	95
4.1.3.	Alain, entreprise B	95
4.1.4.	Mélanie, entreprise B.....	95
4.2.	La structure des données	95
4.3.	Les dimensions globales	98
4.3.1.	L'amorçage artificiel du processus	98
4.3.1.1.	Déclenchement du processus	98
4.3.1.2.	Résistance du cédant	102
4.3.1.3.	Accompagnement du processus	104
4.3.2.	Évolution relationnelle et organisationnelle de l'équipe de relève	111
4.3.2.1.	Analyse des relations intergénérationnelles	111
4.3.2.2.	Analyse des relations intragénérationnelles	115
4.3.2.3.	Reconfiguration de l'équipe de relève	120

4.3.2.4.	Intégration progressive de l'équipe successorale	123
4.3.3.	Changement du style de gestion (Cédants vs successeurs)	126
4.3.3.1.	Fougue entrepreneuriale de l'équipe de relève	127
4.3.3.2.	Retombées positives de la succession	128
CHAPITRE 5		133
5.1.	Dimension globale : Amorcement artificiel du processus	137
5.1.1.	Déclenchement du processus	141
5.1.2.	Résistance du cédant	147
5.1.3.	Accompagnement du processus	153
5.2.	Dimension globale : Changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève	159
5.2.1.	Évolution des relations intergénérationnelles	162
5.2.2.	Évolution des relations intragénérationnelles	171
5.2.3.	Intégration progressive de l'équipe de relève	176
5.2.4.	Reconfiguration de l'équipe de relève	182
5.3.	Dimension globale : Changement du style de gestion (cédant vs successeur)..	187
5.3.1.	Fougue entrepreneuriale de l'équipe de relève	189
5.3.2.	Retombées positives de la succession	191
5.4.	Synthèse finale	194
CHAPITRE 6		200
6.1.	Conclusions générales	200
6.2.	Contributions théoriques	203
6.3.	Contributions pratiques	205
6.4.	Limites méthodologiques	206
6.5.	Avenues de recherches	208
ANNEXES		211
Annexe 1. Guides d'entretiens (entreprise A)		211
Annexe 2. Guides d'entretien (entreprise B)		227

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Implications organisationnelles des trois styles de succession (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003).....	17
Tableau 2. Modèle de résistance de succession d'une entreprise familiale (Handler et Kram, 1988).....	26
Tableau 3. Pressions et intérêts dans une entreprise familiale (adapté de Barnes et Hershon, 1994).....	45
Tableau 4. Typologie de la succession en fratrie (Cisneros, 2014).....	48
Tableau 5. Le rôle des acteurs selon les phases du processus de succession (adapté de Cater et Justis, 2010).....	67
Tableau 6. Représentation des données (résultats).....	129
Tableau 7. Les étapes des processus étudiées (adapté de Longenecker et Schoen, 1978).....	137
Tableau 8. Synthèse de la taxonomie des individus (adapté de García-Álvarez, López-Sintas et Saldaña Gonzalvo, 2002)).	152
Tableau 9. Résultats - Pressions et intérêts dans une entreprise familiale (Barnes et Hershon, 1994).....	158
Tableau 10. Générations- « Stack-Up Generations » (Green, 2011).....	165
Tableau 11. Analyse des critères de qualité de relation (cédant/repreneur) (John A. Davis et Tagiuri, 1989).....	170
Tableau 12. Observations des bénéfiques (équipe de relève en fratrie).....	175

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le modèle des trois cercles de l'entreprise familiale (Gersick, 1997).....	10
Figure 2. Le modèle de développement tridimensionnel (Gersick, 1997).....	11
Figure 3. Les cycles de vie des générations (Churchill et Hatten, 1997).....	19
Figure 4. Le cycle de transition (Murray, 2003).....	20
Figure 5. Modèle intégratif pour les successions d'entreprises familiales à succès (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004).....	21
Figure 6. Le processus de succession : ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le membre de la nouvelle génération (Handler, 1989).....	22
Figure 7. Déterminants de satisfaction dans la succession (Sharma, Chrisman et Chua, 2003a).....	23
Figure 8. Interaction des participants des entreprises familiales (adapté de Barach et Ganitsky, 1995).....	45
Figure 9. Les périodes de transition et leurs phases (Gersick, 1997).....	50
Figure 10. Modèle de développement tridimensionnel - précision de l'échantillon (adapté de Gersick, 1997).....	62
Figure 11. Représentation schématique de la question de recherche.....	63
Figure 12. Étapes d'une succession père-fils (Longenecker et Schoen, 1978).....	70
Figure 13. Cadre d'analyse : le modèle final.....	71
Figure 14. Making Inferences, Two Levels (Yin, 1994).....	76
Figure 15. Représentation schématique du cas A.....	82
Figure 16. Représentation schématique du cas B.....	86
Figure 17. Structure des données.....	97
Figure 18. Évolution du cadre d'analyse (adapté de Longenecker et Schoen, 1978).....	134
Figure 19. Rappel de la structure des données.....	136
Figure 20. Dimension globale : Amorçage artificiel du processus (Dynamique).....	140

Figure 21. Résultat- Modèle de résistance de succession d'une entreprise familiale (adapté de Handler et Kram, 1988).....	148
Figure 22. Dimension globale : Changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève (dynamique).....	161
Figure 23. Les quatre stage de développement des entreprises familiales (Lansberg, 1999).....	168
Figure 24. Formes de partage de l'échantillon (adapté de Cisneros, 2014).....	172
Figure 25. Dimension globale : changement du style de gestion (dynamique).....	188
Figure 26. Synthèse finale.....	199

REMERCIEMENTS

« Chaque bonne réalisation, grande ou petite, connaît ses périodes de corvées et de triomphes; un début, un combat et une victoire. » (Mahatma Gandhi)

Il serait faux de dire que ce mémoire s'est fait en un claquement de doigts, sans l'appui et le support de bien des gens. En ce sens, bien des remerciements se doivent d'être faits.

Tout d'abord, je voudrais remercier spécialement monsieur Luis-Felipe Cisneros Martinez, mon directeur et mon coach dans ce beau projet. Au-delà de son horaire chargé et de ses nombreuses responsabilités, il a su me conseiller, me guider et me rassurer lors mes périodes de doutes. Il m'a accordé une confiance qui m'a permis de continuer de travailler aussi fort durant ces longs mois. Pour votre expérience et votre générosité, merci Luis!

J'aimerais aussi remercier haut et fort les entrepreneurs qui ont accepté de faire partie de l'aventure avec nous. Votre appui et votre intérêt pour la recherche nous ont permis de mieux cerner un phénomène aussi primordial que la succession des entreprises familiales.

Finalement, je remercie ma famille, mes amis, mes collègues et mon amoureux d'avoir contribué à ma réussite dans ce mémoire. Vous en avez fait bien plus que vous le pensez. Merci de m'avoir épaulé et de m'avoir encouragé à continuer. Merci de m'avoir écouté parler de mon mémoire sans cesse, alors que vous aviez sûrement très hâte que j'en finisse. Merci d'avoir cru en mes projets et en mon ambition.

Aujourd'hui, c'est avec le cœur gros que je dépose enfin ce que j'appelle affectueusement « le plus gros défi de ma vie ». Encore une fois, merci !

INTRODUCTION

« We define a family business as one that will be passed on for the family's next generation to manage and control » (Ward, 1987 :252)

La famille est une richesse profondément inestimable. Elle est l'origine de notre identité et est notre point de repère. Elle est une source d'inspiration, un havre de paix qui nous ramène à la pure simplicité. Tout part de la famille et tout se termine par la famille. Les membres qui forment cette famille et l'implication de chacun de ces derniers à l'égard de celle-ci sont garants de la somptuosité de ce noyau familial. Par conséquent, les relations inter et intra-générationnelles représentent la pierre angulaire de la dynamique familiale. Voilà donc pourquoi chaque famille se distingue des autres et que chacune a son lot d'authenticité. Elles détiennent tous leurs bagages d'histoires et d'émotions qui amènent une richesse à chacune d'entre elles.

Lorsqu'une entreprise fait son entrée dans la dite famille, un héritage bien particulier vient s'implanter dans le patrimoine familial. L'entreprise devient un réel bijou familial. Elle est généralement le fruit de la création d'un ou de plusieurs membres de la famille et est le reflet de l'identité de ces derniers. Les dirigeants s'y investissent cœurs et âmes durant de nombreuses années et ont nécessairement beaucoup d'attentes envers celle-ci, notamment face à l'avenir de cette entreprise. Ainsi, lorsque vient le temps de réfléchir à la transmission de l'entreprise familiale, divers enjeux et questionnement sont soulevés. La succession de l'entreprise familiale devient alors le plus grand défi de celle-ci.

En réalité, la succession d'une entreprise est bien plus qu'une transaction. Elle va bien au-delà des mécanismes fiscaux et de l'approche financière. La succession représente une réelle transmission de connaissances et implique une passation des pouvoirs chargée d'émotions. Les liens intimes qui lient les membres de la famille et de l'entreprise peuvent à la fois simplifier et complexifier la transmission de

cette dernière. Ultiment, le caractère familial de l'entreprise vient clairement la distinguer d'une entreprise managériale.

La planification de la succession de l'entreprise représente un outil vital pour assurer la réussite de cette dernière. Malencontreusement, 90% des entreprises québécoises ne détiennent pas de plan de relève (Chambre de commerces du Montréal Métropolitain, 2014 : 37) . Ce manque de planification pourrait d'ailleurs être fort compromettant pour l'avenir entrepreneurial du Québec. Effectivement, sachant que seulement 30% des entreprises survivent à une succession (Cater et Justis, 2010; Handler, 1992; Handler et Kram, 1988; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1999; Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2004; Sharma, Chua et Chrisman, 2000; Ward, 1987) et que 10% des dirigeants planifient cette transmission, entre 5700 et 10 000 entreprises québécoises pourraient fermer leurs portes au courant de la prochaine décennie (Chambre de commerces du Montréal Métropolitain, 2014 : 32). Le bassin d'entreprises familiales québécoises est tout à fait colossal. En fait, 99,8% des entreprises se trouvent à être des PME et 90% d'entre elles sont en réalité des entreprises familiales (Chambre de commerces du Montréal Métropolitain, 2014 : 9). À la lumière de ces statistiques, les intérêts de recherches sur le sujet sont manifestement justifiés. Depuis déjà plusieurs années, de nombreux chercheurs (e.g.Cater et Justis, 2010; Cisneros et Deschamps, 2014; Handler, 1990; Lansberg, 1999)d'ici et d'ailleurs tentent de saisir l'intégralité du processus de succession d'entreprise des familles québécoises. Une évolution des pratiques entrepreneuriales rend aujourd'hui possible des nouvelles formes de gouvernance pouvant possiblement révolutionner la gestion de ces entreprises. Ainsi, alors que pendant de nombreuses années la transmission de l'entreprise familiale ne se faisait qu'à un enfant uniquement, aujourd'hui, les propriétaires-dirigeants optent bien souvent pour une succession impliquant de multiples successeurs. D'ailleurs, en 2007, 42% des dirigeants démontraient plus d'intérêt à transmettre à plusieurs successeurs plutôt qu'à un seul (Massmutual, 2007). Sachant qu'il est ardu d'effectuer avec brio une succession comprenant une relève à un seul enfant, comment donc assurer la réussite d'une succession avec plusieurs enfants? Comment intégrer cette nouvelle génération au sein de l'entreprise?

Comment s'effectue le partage du leadership et du pouvoir? La littérature doit donc outrepasser le caractère alarmant des statistiques afin de venir possiblement changer ces tendances plutôt négatives des successions d'entreprises familiales. Les recherches vont donc au-delà de la compréhension d'un phénomène étudié, mais visent également à proposer des pistes de solutions qui permettront d'améliorer la situation de ce même phénomène.

Une revue de littérature sur le sujet a permis de cartographier les recherches sur la succession d'entreprises familiales à plusieurs successeurs. Outre la notoriété de la relève en fratrie, la relève entre cousins demeure un choix viable pour les entrepreneurs. Les recherches antérieures se sont concentrées sur la compréhension de ces structures de succession de manière séparée. Ultimement, elles permettent de tout d'abord comprendre les processus de succession, mais également d'y déterminer les éléments qui favorisent le succès et de les délimiter de ceux qui entraînent l'échec de ces successions. Aucune étude n'a, à ce jour, analysé spécifiquement une relève comprenant un amalgame de fratries et de cousins. De plus, la littérature ne s'est pas uniquement intéressé à comprendre le processus de succession dans sa globalité pour y faire émerger les enjeux les plus importants. Ainsi, témoins de cette absence de contenu qui s'avère pertinent dans le domaine, nous avons élaboré la question de recherche suivante: « Dans le cadre d'une reprise réussie d'entreprise familiale à multiples successeurs d'une même génération, quels sont les enjeux liés au processus de succession? »

Notre recherche est essentiellement une recherche exploratoire, ce qui explique que nous tenterons de répondre à cette question certainement, mais qu'il est plus pertinent d'affirmer que nous serons plutôt guidés par cette question pour atteindre nos objectifs de recherche. Ultimement, nos objectifs sont donc de recueillir des données pertinentes auprès de notre échantillon pour augmenter la richesse de la littérature déjà existante sur le sujet. Nous désirons pointer les enjeux et les particularités des processus de succession dans ce type de relève afin de guider possiblement les recherches futures. Nous sommes conscients de la nature exploratoire de notre recherche et du défi que celle-ci apporte, mais sommes

persuadés que nous générerons de précieux apports scientifiques et pratiques grâce à cette recherche. Ainsi, afin de venir répondre à cette question et atteindre nos objectifs de recherche, la présente étude fut de nature qualitative. En plus d'aller sonder les cédants et les successeurs de 2 entreprises québécoises, nous utilisons le modèle de Longenecker et Schoen (1978), un modèle classique de la littérature sur le sujet. Nous avons d'ailleurs adapté ce légendaire modèle aux fins de ce mémoire. Ce modèle nous aide à bien comprendre le processus de succession qui permet aux cédants de transférer leurs connaissances aux successeurs. À travers cette analyse qui met de l'avant des équipes formées de multiples successeurs d'une même génération, comprenant notamment des fratries et des cousins, nous pouvons déterminer l'importance et l'implication des enjeux liés aux processus de succession.

Le mémoire est stratégiquement construit afin de venir répondre à notre question de recherche. Le premier chapitre consiste en une revue de littérature qui a pour objectif de bien situer les recherches antérieures portant sur notre sujet. Nous y définissons l'entreprise familiale et les particularités de sa gestion ainsi que la notion de la succession d'entreprise. Les enjeux de la succession sont également soulevés au sein de ce chapitre. Finalement, nous abordons aussi la succession à plusieurs successeurs puisqu'il s'agit en réalité de l'élément central de notre question de recherche.

Le deuxième chapitre, quant à lui, propose un cadre conceptuel qui fera office de cadre d'analyse à notre recherche. Une problématique est alors élaborée menant ainsi à notre question de recherche. Par la suite, le modèle original de Longenecker et Schoen (1978) est décrit. L'adaptation et l'optimisation de ce modèle à notre recherche est ensuite clairement expliquée.

Le troisième chapitre est celui de la méthodologie. La démarche qualitative utilisée y est donc détaillée. Nous utilisons une méthodologie bien spécifique qui est sous-utilisée dans la littérature jusqu'à ce jour (Corley et Gioia, 2013). Ce chapitre comprend donc la cueillette des données ainsi que la construction d'une structure des données, élément critique de ce type de méthodologie.

En quatrième partie, ce mémoire expose les résultats obtenus au moyen de la méthodologie. Ces derniers sont clairement présentés en fonction de la structure des données développés dans le précédent chapitre.

Le cinquième chapitre vient compléter le chapitre précédent en proposant une profonde discussion sur les résultats obtenus. Nous sommes en mesure d'élaborer des réponses quant à la question de recherche lors de ce chapitre. Cette discussion a comme assise essentiellement notre fiu élaborée selon notre méthodologie (Corley et Gioia, 2013). Toutefois, il est à noter que nous revenons sur le modèle utilisé dans notre cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978) et expliquons en quoi notre regard sur ce dernier a possiblement changé. Nous élaborons une synthèse finale dans ce chapitre. Cette synthèse est le résultat d'une pertinente combinaison ente le légendaire modèle de Longenecker et Schoen (1978) et la structure des données que nous avons élaborée grâce à notre méthodologie (Corley et Gioia, 2013). Cette synthèse met de l'avant les conclusions tirées de cette recherche, notamment sous un format schématique précis et innovateur.

Finalement, ce mémoire se termine avec un chapitre portant sur les conclusions tirées de cette recherche. Les limites méthodologiques rencontrées sont également soulevées dans ce chapitre. Pour finir, une ouverture sur des recherches futures fait office de clôture finale à cet ouvrage.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Nos objectifs de recherche tendent à déterminer quels sont les enjeux et les particularités qui découlent des processus de succession de relève à multiples successeurs d'une même génération. Nous tenterons de répondre à notre question de recherche en analysant ce type de relève, notamment avec des équipes formées de fratries et de cousins. Bien que la littérature porte un intérêt particulier sur la reprise d'entreprise familiale, peu de chercheurs ont canalisé leurs recherches sur la relève en fratrie ainsi que sur la relève entre cousins/cousines. Sachant qu'au Québec, 99,8% des entreprises sont des PME¹ et que 90% de ces PME sont des entreprises familiales (Tremblay, 2007), il est juste de dire que l'intérêt porté pour la succession de ces entreprises est tout à fait pertinent, voire vital. Rappelons que 42% des dirigeants d'entreprises familiales ont l'intention de procéder à un transfert à plusieurs enfants plutôt qu'à un seul (Massmutual, 2007). Au-delà de l'éclaircissement des spécificités des entreprises familiales, un bilan des recherches sur leurs successions a été effectué dans cette revue de littérature. Une ouverture sur les écrits portant sur la relève en fratrie et sur la relève entre cousins est également présente.

1.1. La particularité du contexte d'une entreprise familiale

1.1.1. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?

Aussi étonnant que cela puisse paraître, les innombrables études faites à l'égard des entreprises familiales n'ont permis à ce jour d'y établir aucune définition commune (Cabrera-Suárez, 2005; Poulain-Rehm, 2006). D'année en année, chaque chercheur ajoute son grain de sel aux définitions apportées par ses confrères, faisant ainsi progresser temporellement les précisions sur les entreprises familiales. Les définitions peuvent ainsi être construites à partir des critères jugés

¹ *Registre des entreprises*, Statistique Canada, juin 2013.

critiques pour les chercheurs, dans le cadre de leurs études respectives. « Est familiale toute entreprise dont le contrôle de droit ou celui de fait est détenu par les membres d'une ou plusieurs familles, ces dernières étant en nombre particulièrement limité. » (Croutsche et Ganidis, 2008 : 94) Selon ces auteurs, le caractère familial de la firme serait donc directement relié à la proportion de participation détenue par la famille dans l'entreprise. Ces derniers mentionnent également que les entreprises familiales sont caractérisées par la présence de culture familiale qui se transmet de génération en génération et qui, ultimement, vient colorer les performances de ces entreprises. Dans le cadre de leur étude, Ward et Dolan (1998) ont considéré que les entreprises étaient familiales lorsque deux membres ou plus ayant le même nom de famille étaient soit des dirigeants, directeurs, ou même employés (Ward et Dolan, 1998 : 305).

La littérature propose également deux composantes distinctes comme assises aux critères de définitions des entreprises. La première regroupe les critères quantitatifs tels les pourcentages de contrôle du capital, et la deuxième composante est plutôt orientée vers des critères de nature qualitatifs (Poulain-Rehm, 2006). La famille est évidemment au cœur du contrôle de la propriété, mais certains acteurs familiaux doivent aussi être impliqués dans la gestion de cette entreprise (Lansberg et Astrachan, 1994). Cater et Justis, viennent pour leur part, ajouter aux propos des autres auteurs que l'entreprise et la famille doivent également détenir les capacités à transférer ces éléments à une génération future (Cater et Justis, 2010). Les définitions et les implications des entreprises familiales peuvent prendre d'innombrables directions puisqu'aucune limite n'a été établie jusqu'à présent sur l'orientation que doit prendre une définition. Une revue des écrits du domaine des entreprises familiales a permis de constater que les auteurs prennent trois grands chemins pour cadrer leurs définitions dans la littérature; l'articulation des définitions opérationnelles des entreprises familiales, le développement d'échelles permettant de clarifier les divers types d'implication de la famille ainsi que le développement de typologies des familles (Sharma, 2004).

Alors que des chercheurs concentrent essentiellement leurs définitions sur des critères plus spécifiques (e.g. Croutche et Ganidis, 2008; Ward et Dolan, 1998), d'autres jugent nécessaire d'orienter leurs définitions avec une lunette de comparaison. Nous percevons un besoin de connaître en quoi les entreprises familiales sont différentes (Churchill et Hatten, 1997; Donckels et Fröhlich, 1991; Gudmundson, Hartman et Tower, 1999; Morris, Williams, Allen et Avila, 1997; Peiser et Wooten, 1983; Sharma, 2004). Nous ressentons un besoin et un intérêt à établir une distinction entre ces deux types d'entreprises dans la littérature. « La distinction entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale s'impose sur le plan scientifique Mais les entreprises patrimoniales recouvrent une réalité plus large que celle des entreprises familiales. Alors que les dirigeants des premières sont des personnes physiques sans liens familiaux, les dirigeants des secondes sont nécessairement unis par des liens de parenté et sont les plus souvent les descendants de l'entreprise. » (Poulain-Rehm, 2006 : 78) Dans cette même lignée, les résultats d'une étude faite par une équipe de chercheurs mettent en perspective quatre critères qui affirment que les entreprises familiales sont différentes. La taille de ces dernières est sensiblement plus petite que les entreprises managériales, leur âge également, leur stratégie est moins active et il existe moins de systèmes de contrôle interne au sein de celles-ci (Daily et Dollinger, 1991). D'autre part, les écrits scientifiques nous proposent que deux différences critiques soient à l'origine de la couleur particulière des entreprises familiales; soit l'engagement des membres de la famille dans l'entreprise et le transfert de pouvoir sur une base non marchande (Churchill et Hatten, 1997 : 54). Le contexte familial et les relations interpersonnelles qui en découlent sont au cœur de ce concept particulier du transfert de pouvoir (Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

Une certaine insatisfaction des définitions présentes dans la littérature peut aussi pousser les auteurs à développer leurs propres paramètres d'analyse. Litz (1995) s'est donc prêté à l'exercice en construisant une approche basée sur la structure et les intentions des entreprises familiales. Les résultats démontrent en premier lieu qu'une entreprise serait considérée comme étant familiale dans la mesure où sa propriété et son leadership sont concentrés au sein de l'unité familiale. De plus,

l'entreprise est également familiale si ses membres s'efforcent d'atteindre, de maintenir et même d'augmenter la présence des liens de parenté à l'intérieur de l'organisation (Litz, 1995).

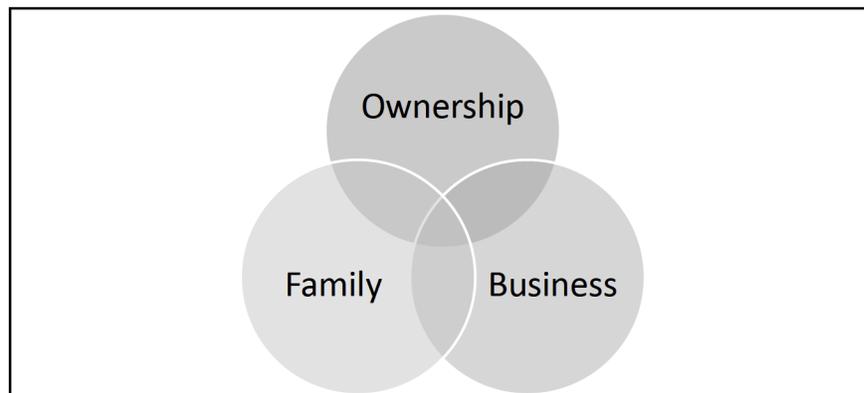
La littérature illustre aussi la distinction entre les entreprises familiales et managériales sous des aspects d'autant plus techniques. Des auteurs (Gudmundson *et al.*, 1999) ont concentré leur objet d'étude sur la différenciation possible des orientations stratégiques des entreprises, qu'elles soient familiales ou non. Les entreprises familiales auraient ainsi tendance à être à l'origine de moins de changements, principalement en raison du haut niveau de résistance perceptible. Par conséquent, les probabilités d'expansion internationale des entreprises familiales seraient moindres (Gudmundson *et al.*, 1999). À la lumière des résultats d'une étude menée en Europe, les entreprises familiales auraient une orientation plutôt interne, nécessiteraient moins de contacts avec des réseaux socioéconomiques et également moins de coopération avec les autres entreprises du marché, elles accorderaient une importance capitale à la satisfaction de ses employés, auraient une attitude dite conservatrice et finalement, ses gestionnaires auraient une aversion au risque (Donckels et Fröhlich, 1991 : 158).

Bref, aux fins de ce mémoire, une entreprise sera considérée comme étant familiale lorsque la propriété et le leadership seront détenus par un ou des membres du noyau familial. De plus, dans le même ordre d'idées que Litz (1995), les membres de la famille devront démontrer une certaine volonté à parvenir, conserver et/ou même augmenter la présence des liens familiaux à l'intérieur de l'entreprise. En s'appropriant ces critères pour construire notre propre définition d'une entreprise familiale, notre discours s'orientera donc stratégiquement tout au long de cette recherche. L'abondance d'écrits sur le sujet dans la littérature nous démontre que la gestion d'une entreprise familiale n'est définitivement pas de tout repos. Il va de donc de soi que nous élaborons davantage sur cette certaine complexité, le tout dans le but de mieux forger notre opinion sur le sujet.

1.1.2. Complexité de la gestion d'une entreprise familiale

Certes, bien que les défis de gestion soient omniprésents dans la gouvernance des entreprises de manière générale, dans le cas des entreprises familiales, le contexte de la famille vient nécessairement complexifier cette gestion. Les relations entre les différents acteurs peuvent prendre plusieurs dimensions et sont au cœur de la gestion de ces entreprises (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). L'entreprise familiale agirait à titre de système (Gersick, 1997 : 4). Dans ses travaux, Gersick (1997) a largement contribué à la littérature en traitant des trois dimensions que sont la famille, l'entreprise et la propriété. Ce dernier explique donc que l'entreprise familiale est caractérisée par 3 dimensions bien claires. La famille, l'entreprise et la propriété de l'organisation sont donc directement liés ensemble. L'analyse et la compréhension d'une entreprise familiale doivent donc constamment prendre en considération ces 3 aspects puisque chacun d'entre eux colore à sa façon l'entreprise familiale.

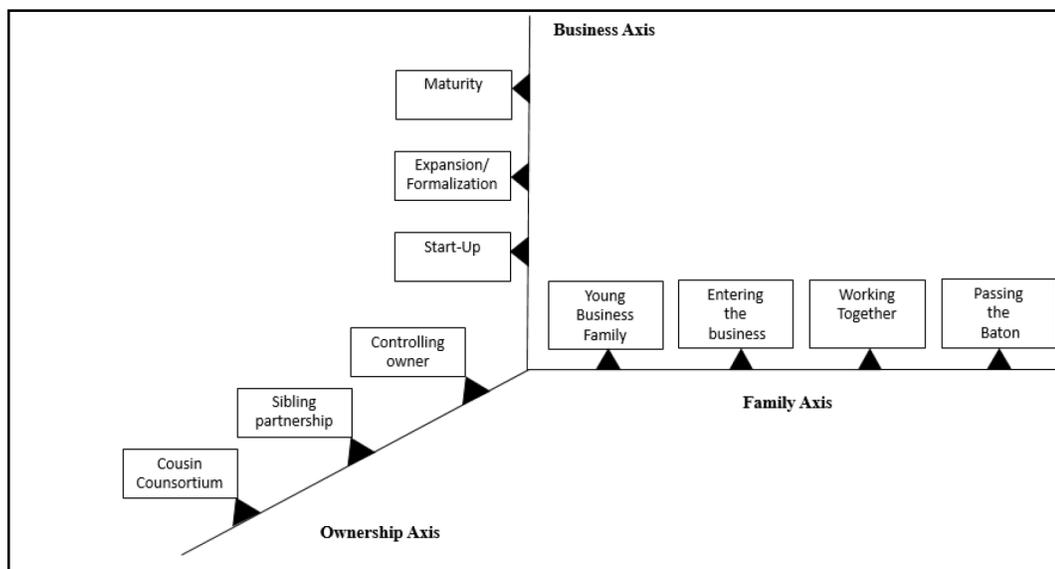
Figure 1. Le modèle des trois cercles de l'entreprise familiale (Gersick, 1997 : 301)



Bref, ce modèle permet de mieux comprendre les différentes dimensions de l'entreprise familiale. Toutefois, il agit à titre de photographie instantanée de la situation de l'entreprise à un moment précis. La réalité est telle que divers dilemmes apparaissent à travers le temps et donc, que les résultats trouvés par ce

modèle sont tout sauf stables (Gersick, 1997). En se basant sur ce constat, Gersick (1997) a donc mis de l'avant son modèle tridimensionnel du développement des entreprises.

Figure 2. Le modèle de développement tridimensionnel (Gersick, 1997 : 302)



L'auteur met ainsi en lumière la complexité d'une gestion d'entreprises familiales. Le rôle de ce modèle est donc de permettre la classification des organisations en fonctions des 3 dimensions faisant office d'axes. Effectivement, les 3 dimensions relatives au modèle des trois cercles sont ainsi encore présentes, mais d'autant plus segmentées. Effectivement, puisque l'entreprise est en constant changement, il est important de préciser dans quel état elle se situe sur chacun de ces axes pour obtenir un portrait précis de cette dernière. Ce modèle permet donc de spécifier dans quel type de partage de pouvoir l'entreprise se situe, à quel cycle de vie de l'entreprise elle se trouve et à quelle étape du transfert la famille se niche.

Rappelons que les relations interpersonnelles sont au cœur de cette dite gestion, et qu'elles peuvent être une grande source de conflit ou de tensions. Ces liens familiaux peuvent, d'un autre côté, représenter une valeur ajoutée à la firme puisqu'en réalité, les membres de la famille demeurent l'une des plus grandes forces de l'entreprise familiale (Ward, 1987). De plus, à travers tous les rapports

possibles entre les individus, certaines relations sont particulièrement mises de l'avant dans la littérature : la relation entre les enfants, la relation entre ces enfants et le dirigeant de l'entreprise, soit le père de famille et finalement la relation entre les enfants et la mère/épouse (Morris *et al.*, 1997).

Les relations interpersonnelles sont ainsi omniprésentes dans les entreprises familiales, teintant par conséquent la dynamique de la famille et de l'équipe de gestion par son caractère très personnalisé. Par conséquent, les émotions et la dynamique psychosociale viennent agir à titre de pierre angulaire dans ce management des entreprises familiales.

La complexité de la gestion des entreprises familiales s'explique par la reconnaissance qu'un leadership exécutif, dans sa forme la plus pure et simple, n'est pas suffisant. Nous prenons ainsi conscience que la famille et les actionnaires intègrent maintenant le processus décisionnel (Aronoff, 1998). Ainsi, les liens familiaux viennent encadrer la situation particulière d'une entreprise familiale. Les acteurs impliqués se connaissent depuis fort longtemps, sous toutes les facettes que l'on peut concevoir connaître une personne. Souvent, les forces et les faiblesses sont connues de tous, mettant en quelque sorte les membres à nu devant les autres. La rivalité peut ainsi venir s'installer entre les acteurs (Friedman, 1991; Handler, 1991; Levinson, 1971), créant un climat de tension, qui ne serait possiblement présent dans une entreprise managériale, où les relations familiales sont absentes. De plus, notons que les entreprises familiales mettent en scène plusieurs acteurs, provenant majoritairement de générations différentes. Ces différences générationnelles peuvent devenir problématiques, dans la mesure où les objectifs de chacun ne concordent pas avec ceux des autres. Complexité ne rime pourtant pas avec problématique. Au-delà des tensions pouvant émaner de cette gestion, les relations étroites entre les acteurs d'une entreprise familiale peuvent générer des aspects positifs au sein de celle-ci. Pour maintenir une harmonie dans la gestion de l'entreprise, surtout si le pouvoir est partagé, les membres de la famille doivent aligner leurs aspirations afin de faire progresser l'entreprise (Peiser et Wooten, 1983).

La littérature nous démontre aussi que la logique familiale a tendance à outrepasser le jugement et la raison de l'entreprise (Kets de Vries, 1993 : 64). L'argument justifiant qu'il s'agit d'un membre de la famille est trop souvent utilisé, laissant ainsi passer des faits et des événements qui n'auraient jamais été acceptés par un employé ne faisant pas partie de la famille. Les dirigeants ont souvent de la difficulté, voire il leur est impossible de mettre l'aspect familial de côté au sein de l'entreprise (Holland et Boulton, 1984). Le père est ainsi souvent aveuglé par les faiblesses et l'incompétence de ses enfants (Kets de Vries, 1993). La mise en place d'un conseil d'administration semble ainsi souvent essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise familiale (Gersick, 1997; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Ce dernier servira ainsi à considérer et représenter les intérêts des propriétaires, de formuler et de construire la stratégie à long terme de l'entreprise et d'être le conseiller principal du propriétaire-dirigeant de l'entreprise (Gersick, 1997 : 229).

1.2. La succession des entreprises

1.2.1. Définition d'une succession

Bien que la durée de vie d'une entreprise n'ait pas de limite déterminée, il en est autrement pour celle de son dirigeant. Ce dernier doit faire face à la réalité un jour ou l'autre et prendre une décision quant à la continuité de cette entreprise. Pour des raisons qui divergent de propriétaire en propriétaire, l'entreprise peut s'éteindre tout simplement ou bien être transmise à une nouvelle équipe dirigeante, si tel est le désir du gestionnaire. Lorsqu'il est question d'une succession d'entreprise familiale, celle-ci implique le transfert du leadership d'un membre à un autre membre de la famille (Cater et Justis, 2010; Morris *et al.*, 1997; Sharma, Chrisman, Pablo et Chua 2001). Autrement, la succession peut laisser place à un successeur n'étant pas un membre de la famille, un gestionnaire professionnel (Handler, 1994). Dans le cas des entreprises managériales, le transfert de l'entreprise fait référence au transfert de la propriété et du leadership également. Somme toute, la succession représente un élément tout à fait majeur dans les écrits

concernant les entreprises familiales et il est tout à fait capital de définir ces dernières dans le cadre de notre recherche. Ces précisions quant à la définition d'une succession permettront d'autant plus d'orienter notre regard quant à notre démarche exploratoire.

La littérature met en lumière l'accord de nombreux auteurs sur leur considération de la succession comme étant un processus (e.g. Cadieux, 2007; Cater et Justis, 2010; Churchill et Hatten, 1997; Cisneros, 2014 ; Cisneros, Béragère et Barès, 2014; John A. Davis et Tagiuri, 1989; Gersick, 1997; Handler, 1990; Lansberg, 1999; Longenecker et Schoen, 1978; Murray, 2003) . Ce processus, bien qu'il soit continu, segmente ses diverses activités pour les analyser de manière individuelle. Il est même juste de dire que tous les éléments de ce processus n'arrivent pas en un seul moment, qu'il est fragmenté de manière temporelle (Longenecker et Schoen, 1978). Ce processus débiterait même bien avant la transmission de l'entreprise (Cabrera-Suárez, 2005). Ce dernier ne se terminerait même jamais (Lambrecht, 2005). La littérature mentionne aussi qu'en plus d'être un processus en constante évolution, il se démarque par son haut niveau de complexité (Morris *et al.*, 1997; Murray, 2003). Pour sa part, Handler (1991,1994) mentionne que le processus est loin d'être harmonieux et en continu. Il s'agit aussi d'un exercice d'ajustement des rôles entre le cédant et les successeurs. Une recherche faite par Le Breton-Miller *et al* en 2004 insistent d'ailleurs sur ce besoin constant d'ajustements : « *Succession, too often is viewed as a linear process. In fact, it is filled with uncertainty and surprises that may demand frequent re-calibration at different stages.* » (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 : 316)

La littérature démontre que 60% des successions seront témoins d'un échec (Cater et Justis, 2010; Handler, 1992; Handler et Kram, 1988; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1999; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Ward, 1987). Le choix du successeur pourrait influencer la réussite de la succession. Dans les cas où les successeurs se trouvent à l'interne de l'entreprise, 34% des successions auraient tendance à échouer. De plus, nous observons un taux d'échec pratiquement double (55%), lorsqu'il s'agit de successeurs externes à l'organisation (Mooney, Dalton, Dalton et Certo, 2007).

L'un des facteurs explicatifs de l'échec d'une succession demeure le manque, voire l'absence de la planification de la succession (Lansberg, 1988; Lansberg et Astrachan, 1994). Planifier la succession et le développement du ou des successeurs est vital pour la survie de l'entreprise (Lansberg et Astrachan, 1994). Malgré cette importance, les recherches démontrent que les entreprises n'ont pas souvent recours à la planification (Handler, 1994; Lansberg, 1988; Trow, 1961; Ward, 1987).

Dans ce mémoire, la succession sera relative au transfert de la propriété et du leadership de l'entreprise. Elle sera réputée être un processus, comme bien des auteurs l'ont aussi mentionné (Gersick, 1997; Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Longenecker et Schoen, 1978). Ce processus sera évolutif à travers le temps et comportera diverses phases. Ces phases seront certainement divergentes au niveau temporel, ne débutant pas et ne se terminant donc pas au même moment, le tout selon les processus de chacune des organisations étudiées. Effectivement, la succession ne sera assurément pas identique d'une situation à une autre et sera ainsi personnalisée par chacune des organisations.

1.2.2. Qu'est-ce qu'une succession réussie?

Le phénomène de la succession implique aussi le concept de la survie de l'entreprise suite à ce processus. Le tiers des entreprises familiales survivent à une succession de deuxième génération et ce chiffre diminue de plus de la moitié lorsqu'il s'agit du transfert à la troisième génération (Cater et Justis, 2010; Handler, 1992; Handler et Kram, 1988; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1999; Miller *et al.*, 2004; Sharma *et al.*, 2000; Ward, 1987). Handler et Kram (1988) se sont d'ailleurs prononcés sur leurs perspectives quant aux entreprises familiales qui étaient en mesure d'assurer un transfert réussie :

« Firms that continue to satisfy economic demand while meeting industry standards (in terms of licensing, tax, and regulatory requirements) and developing successors capable of perpetuating the firm will survive to the next generation. Firms that cannot respond to environmental conditions will die. » (Handler et Kram, 1988 : 372)

Les entrepreneurs doivent donc profiter de la succession pour mettre en place des repreneurs responsables et innovateurs qui pourront s'adapter à l'évolution des marchés pour bien positionner leur entreprise et la succession de cette dernière. Bien que la succession représente la fin d'une étape pour le prédécesseur et le début d'une nouvelle pour le ou les successeurs, il reste que chacun d'entre eux désire que le tout soit une réussite. Mais qu'est-ce que le succès? Certains auteurs font part du caractère ambiguë de cette notion du succès: « *Success is an ambiguous term commonly used by both lay and professional people to describe the achievements of a firm or person.* » (Hienerth et Kessler, 2006 : 116; Stafford, Duncan, Dane et Winter, 1999 : 200) La définition du succès peut alors être ambiguë, dans la mesure où nous pouvons noter une variété importante dans les objectifs financiers et non financiers des différentes entreprises (Hienerth et Kessler, 2006 : 115). Cette ambiguïté et le manque de critères de comparaison de succès entre les organisations engendrent une absence de valeurs de références adéquates. Cette même absence peut ainsi venir biaiser la perception des entrepreneurs de leur succès ou bien du succès des autres (Hienerth et Kessler, 2006).

Certains auteurs (Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2003a) s'entendent pour dire que le succès de la succession d'une entreprise peut s'observer sous deux dimensions; soit la satisfaction du processus ainsi que l'efficacité de la succession. Ainsi, la réussite s'étend au-delà de l'efficacité du processus successoral, mais vient intégrer la satisfaction des parties à l'intérieur de ce dernier. Une dimension humaine devient alors capitale dans la succession d'une entreprise.

Bien que la littérature n'offre pas de standards quant au succès de la transmission d'une entreprise, les auteurs s'intéressant au sujet (Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004) émettent leur propre définition d'une succession à succès. Une observation de conséquences positives sur les performances financières de l'entreprise semble être un premier indice que la succession est une réussite (Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). L'acceptation des rôles de chacun est aussi un facteur décisif (Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). En

conséquence, la satisfaction de chacun des acteurs doit être perceptible (Cabrera-Suárez, 2005). Le prédécesseur doit être à l'aise avec son nouveau rôle dans l'entreprise et le ou les successeurs doivent adhérer aux nouvelles responsabilités qui leur sont maintenant dédiées et en être comblés. Finalement, pour qu'une succession d'entreprise soit un succès, il est aussi essentiel que les actionnaires soient satisfaits de la nouvelle structure. La succession implique d'énormes changements et chacun doit accepter et s'adapter à ces derniers pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ward (1987) insiste d'ailleurs sur la capacité des acteurs à anticiper et à s'adapter aux changements. « *A healthy company is the foundation of family business continuity, and long-term health is based on the ability to anticipate and respond to change.* » (Ward, 1987 : 20)

De plus, toujours dans la recherche de la réussite des processus successoraux, certains auteurs (Miller *et al.*, 2004) ont tenté de comprendre le phénomène en analysant les causes d'échecs de ces derniers. Les recherches ont ainsi démontré que nous pouvons caractériser les transferts d'entreprise ne menant pas à la réussite en trois catégories : les successions conservatrices, où une dépendance au cédant est saisissante et où il y a une stagnation dans les activités, les successions chancelantes, où l'indécision et l'inconsistance sont au cœur de la gestion, et finalement, les successions rebelles, où les changements sont constants et où la gouvernance de l'entreprise devient chaotique (Miller *et al.*, 2003).

Tableau 1 : Implications organisationnelles des trois styles de succession (Miller *et al.*, 2003 : 517)

	Conservatrice	Wavering	Rebellious
Strategy	Stagnation, risk aversion, insularity	Indecisive, inconsistent, start-stop	Revolutionary change- often for its own stake
Organization and culture	Tradition-bound, bureaucratic, centralized	Confused culture, conflict-ridden units	New units, new values, chaotic organization
Governance	Old guard still powerful	Mix of old and new managers	Significant turnover; new sheriff in town
Performance	Loss of market share, dying markets	Abortive projects, shrinking margins	Cost and expenditure overruns

Dans le cadre de la présente recherche, une succession sera une réussite lorsque la performance positive de cette dernière sera observable suite au transfert et lorsque les acteurs concernés seront satisfaits de leurs rôles et du processus général de reprise. La performance positive pourra s'observer non seulement dans les résultats financiers de l'organisation, mais également dans ses opérations et activités courantes, dans sa présence sur le marché et dans l'élargissement de ses réseaux. Bref, une amélioration quelconque perçue de manière positive pourra être considérée comme étant une performance favorable, conséquente de la succession.

1.3.La succession en entreprises familiales

1.3.1. La succession en tant que processus

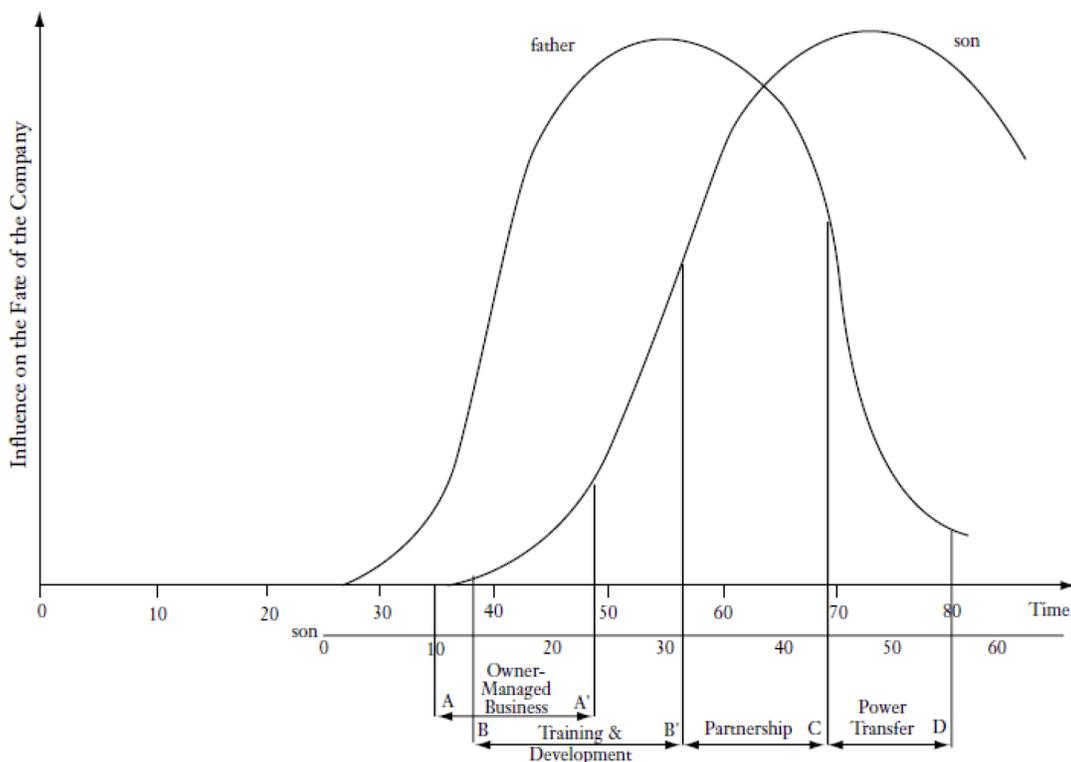
La succession représente le plus grand défi des entreprises familiales (Gersick, 1997; Morris *et al.*, 1997). Rappelons que les auteurs s'entendent en grande majorité pour dire que la succession est un processus qui est en constante évolution et qui est composé de diverses étapes, qui se chevauchent dans le temps (e.g.Gersick, 1997; Handler, 1994; Longenecker et Schoen, 1978). Sharma *et al.*, (2003a) mentionne également qu'il est plutôt ardu de définir temporellement le début et la fin de ce processus: « *Therefore, it is not possible to pinpoint the exact time at which a family firm begins or ends the succession process.* » (Sharma *et al.*, 2003a : 674) Sachant que les entreprises sont toutes différentes, dans leur structure et dans leurs activités, et que chacune d'entre elles réagit autrement à ses bouleversements internes et à l'environnement externe, il est inévitable que le processus de succession ne soit pas conforme d'une organisation à une autre. Gersick (1997) mentionne d'ailleurs dans ses écrits à quel point ce processus peut être unique et différent à la fois : « *The process of succession is the vehicle that moves the family along from stage to stage on the ownership and family dimensions. It is part voluntary and part irresistible; part planned and part developmental.* » (Gersick, 1997)

En 1978, deux auteurs (Longenecker et Schoen, 1978) se sont intéressés particulièrement à la précision des étapes du processus de succession d'entreprise

familiale. Ils ont mis sur pied un modèle évolutif qui met de l'avant le rôle du père et du fils. Ce dernier comprend un total de 7 étapes : 1- *prebusiness*, 2- *introductory*, 3- *introductory-functional*, 4- *functional*, 5- *advanced functional*, 6- *early succession* ainsi que 7-*mature succession*. . Dans ce modèle, le successeur effectue son entrée entre la phase 2 et 3 alors que transfert du pouvoir s'effectue entre la phase 5 et 6. (Longenecker et Schoen, 1978) Il s'agit d'un modèle classique de la littérature qui a su influencer la direction des recherches lui étant subséquentes.

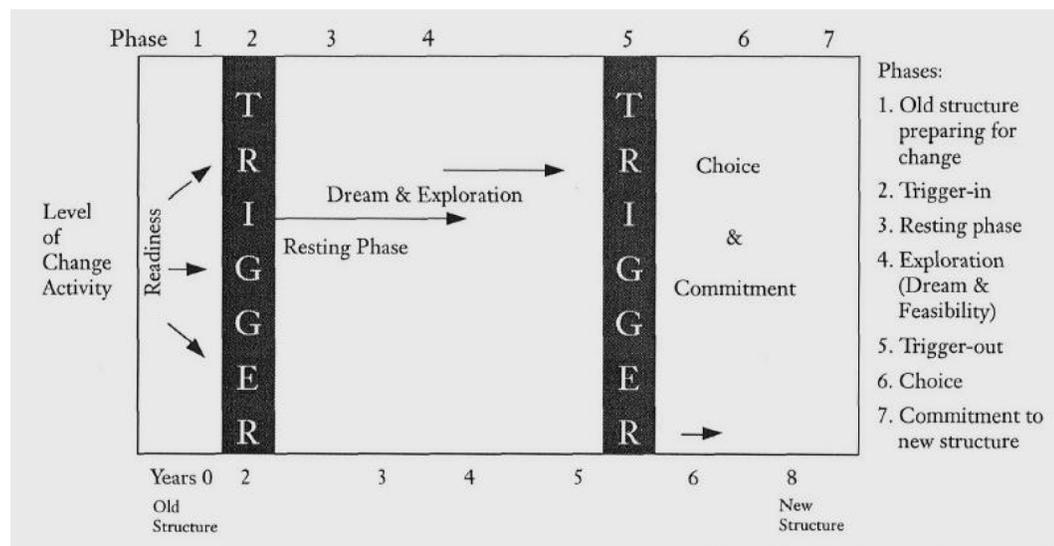
D'autres auteurs ont, pour leur part, développé divers autres modèles dans l'objectif de mieux saisir le sens des successions d'entreprises familiales. L'approche du cycle de vie a ainsi été utile pour décrire le processus de succession (Churchill et Hatten, 1997). Selon ces chercheurs, la succession se décomposerait en 4 phases selon les stades de vie du père et du fils : 1- *owner-management*, 2- *training and development*, 3- *partnership* et 4- *power transfer*. À travers ce processus segmenté en quatre phases, les phases du cycle de vie du père et du fils sont exposées en fonction de 2 axes; soit le temps de la transition et le degré d'influence sur le destin de l'entreprise.

Figure 3. Les cycles de vie des générations (Churchill et Hatten, 1997 : 59)



Au-delà du cycle de vie des entreprises, la succession est également perçue comme faisant partie d'un cycle de transition. Selon une étude longitudinale échelonnée sur une période de 5 ans, un cycle regroupant 7 phases a pu prendre naissance, pouvant mieux expliquer la succession et les transferts de pouvoir qu'elle implique (Murray, 2003). Le modèle démontre clairement qu'il existe deux moments qui regroupent des déclencheurs importants et qui colorent donc certainement le processus. Ces déclencheurs se situent en début de processus, soit après 2 ans et finalement peu après la mi-parcours, après 5 ans de transition.

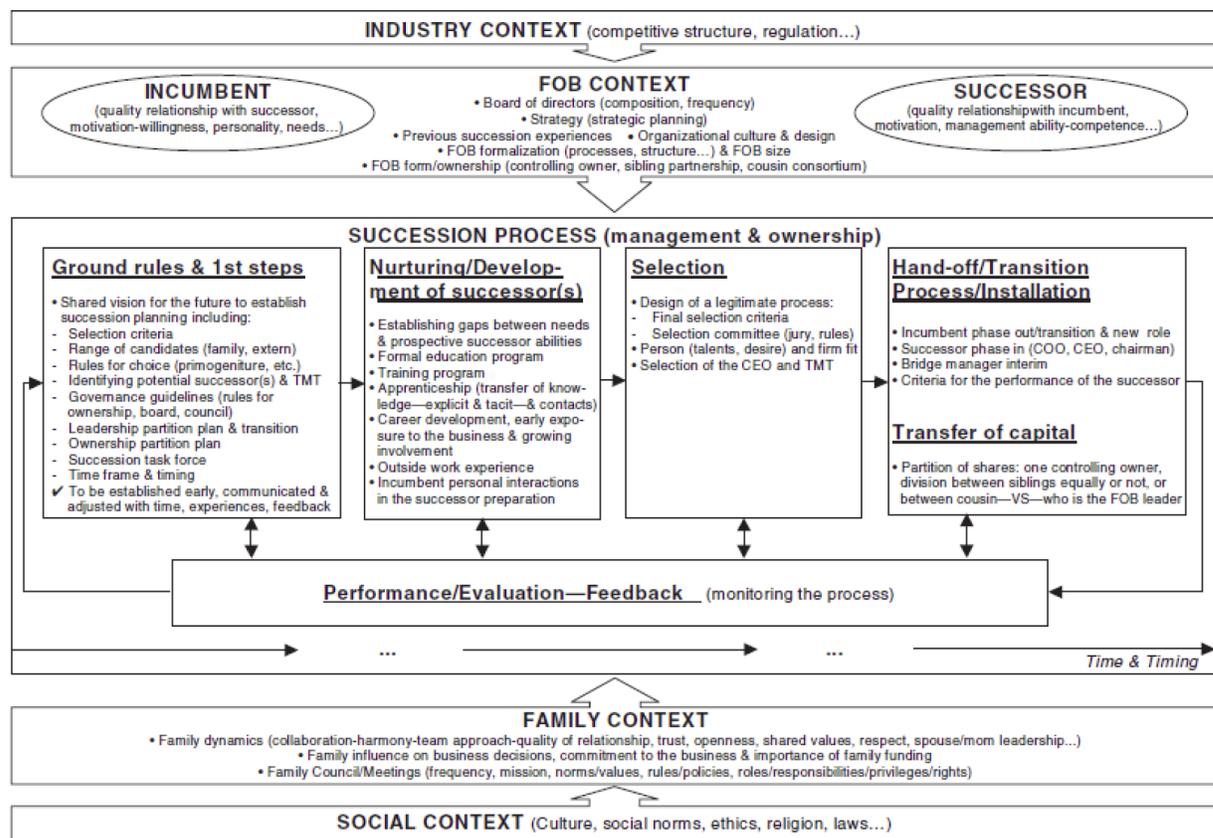
Figure 4. Le cycle de transition (Murray, 2003 : 22)



Finalement, une revue exhaustive des écrits faite sur le sujet a permis à Le Breton-Miller, Miller et Steir (2004) de construire un modèle intégratif des successions à succès des entreprises familiales. Ce dernier sépare ainsi le processus en 4 phases apparentes : 1- *Ground rule and First Steps*, 2- *Nurturing/Development of successors*, 3- *Selection*, 4- *Hand-off/Transition*. À travers tout ce processus, divers contextes sont pris en compte, démontrant clairement le caractère

panoramique de ce processus et de sa vision intégrale. Le contexte social y figure donc, celui de la famille, de l'industrie, du prédécesseur, du successeur ainsi que celui de l'entreprise en soi. Les auteurs, à travers leur exploration des écrits, ont réellement voulu fournir à la littérature un modèle qui permettait de comprendre la succession familiale dans son entièreté.

Figure 5. Modèle intégratif pour les successions d'entreprises familiales à succès (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 : 318)

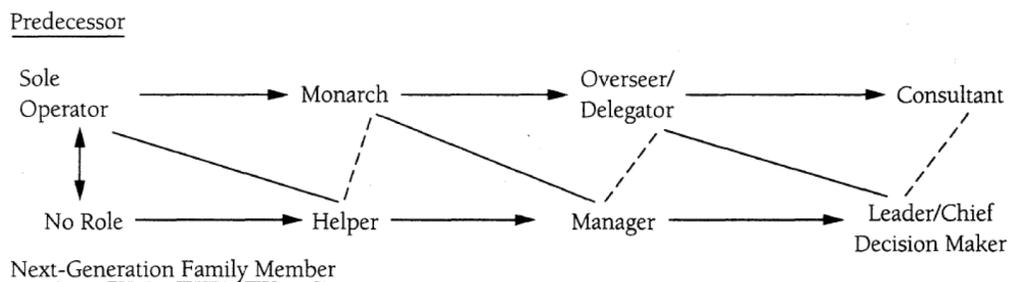


1.3.2. La succession en tant que dynamique

Alors que des auteurs décrivent la succession comme étant un processus, d'autres l'abordent plutôt dans une perspective reliée à une dynamique successorale. Ils ne cadrent donc pas la succession dans des étapes précises d'un modèle quelconque, mais élaborent sur cette dernière en allant comprendre les relations existantes et les rôles de chacun des acteurs. Handler (1990) a construit un modèle de processus de

succession qui posait ses assises sur l'ajustement des rôles du prédécesseur et du successeur. « *This role adjustment process typically influences, while lagging behind, the parallel process of the next-generation family member(s), who move through phases of increasing involvement* » (Handler, 1994 : 136)

Figure 6. Le processus de succession : ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le membre de la nouvelle génération (Handler, 1989 : 194)

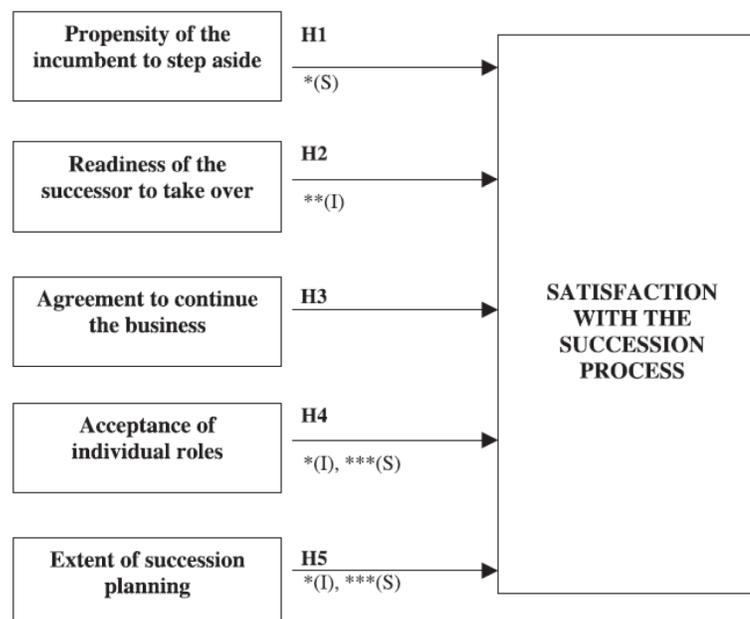


La succession est également perçue comme étant une forme de socialisation, où un transfert des connaissances s'effectue à l'égard de la nouvelle génération entrante (García-Álvarez *et al.*, 2002). Les recherches faites par les auteurs visaient à comprendre cette dynamique de transfert. Deux modèles ont pu être décelés : le *founder homosocial reproduction model* et le *new developmental model*. Dans le premier cas, le successeur intègre l'entreprise lorsqu'il est jeune sans trop savoir exactement le rôle qu'il y jouera plus tard. Cette forme d'intégration permet une socialisation qui s'échelonne sur une plus longue période et, par conséquent, une vision commune de l'entreprise se forme entre le cédant et le successeur. Le second modèle, quant à lui, implique que les successeurs ont effectué des études avant d'intégrer l'entreprise. Des connaissances externes à l'organisation lui ont donc été enseignées, connaissances qui viendront se joindre à celles qu'il apprendra au sein de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la littérature

mentionne que les connaissances doivent non seulement être transmises, mais qu'elles peuvent décidément mener à l'avantage concurrentiel de l'organisation (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez et García-Almeida, 2001). En fait, ce dernier est lié à la perception des consommateurs et au niveau d'engagement des membres de l'organisation dans celle-ci. Par conséquent, le transfert des connaissances tacites et explicites engendre un haut niveau d'engagement chez les membres de l'entreprise. En ce sens, certains auteurs (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001) insistent sur l'importance de la présence d'une bonne relation entre les deux générations pour assurer un bon transfert des connaissances: « *However, the appropriate successor training process requires a quality relationship between generations to create an environment that encourages knowledge transference* » (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001 : 44)

Encore une fois, plutôt que de segmenter la succession en diverses étapes, d'autres auteurs ont abordé le sujet en se questionnant sur les facteurs qui permettaient une satisfaction de la succession en tant que telle (Sharma *et al.*, 2003a). Leur argumentation avait pour fondation la théorie du comportement.

Figure 7. Déterminants de satisfaction dans la succession (Sharma *et al.*, 2003a : 671)



La littérature propose ainsi divers modèles qui permettent de mieux cadrer la succession dans des processus distincts. Outre les étapes et les approches divergentes de chacun d'entre eux, bien des décisions, préoccupations et dynamiques restent souvent les mêmes dans ces processus. Les acteurs impliqués devront faire face à des enjeux souvent communs, peu importe le modèle d'analyse utilisé. Les prochaines sous-sections de cette partie intégreront la vision de la succession en tant que processus et en tant que dynamique. Les enjeux majeurs de la succession soulevés par la littérature seront alors mis de l'avant.

1.3.3. Les enjeux de la succession

1.3.3.1. Décider de transmettre : une première étape difficile

La planification de la succession est impérative pour parvenir à la réussite de ce transfert d'entreprise (Lambrecht, 2005; Lansberg, 1988; Lansberg et Astrachan, 1994). Elle assure même la continuité et la prospérité de l'organisation (Sharma *et al.*, 2000). De manière générale, les dirigeants devraient commencer à réfléchir à la succession de leur entreprise environ une décennie avant de le faire (Handler et Kram, 1988). La réalité s'exprime toutefois autrement. Le manque de planification des dirigeants s'explique par une forte présence de résistance de leur part (Handler et Kram, 1988). Les recherches démontrent que la planification de la succession comprend cinq étapes : la sélection du ou des successeurs, la communication de la décision, la formation des successeurs, le développement d'une stratégie post-succession ainsi que la définition du rôle du cédant après la succession (Sharma *et al.*, 2000). Sachant que dans certaines occasions, la transmission de l'entreprise s'avère une solution avantageuse sur le plan fiscal et organisationnel, les chercheurs de cette recherche faite au début du millénaire ont tenté de comprendre les facteurs qui freinaient les dirigeants dans leur réflexion sur la succession. La littérature démontre que la planification de la succession est influencée par la prédisposition du cédant à vouloir se retirer, à la présence de successeurs compétents au sein de l'organisation ainsi qu'à la présence d'un conseil consultatif actif (Sharma *et al.*, 2000). De plus, une étude faite à l'égard de 118 entreprises familiales canadiennes (Sharma, Chrisman et Chua, 2003b) a permis de déceler les

facteurs influençant la mise en place d'une planification successorale. La désirabilité (le désir du père à garder l'entreprise dans la famille), les normes sociales (l'engagement de la famille dans l'entreprise) et la faisabilité (propension à avoir un successeur potentiel de confiance) seraient au cœur des intentions portées par les dirigeants à effectuer cette dite planification (Sharma *et al.*, 2003b). Ces facteurs sont toutefois souvent surpassés par un haut niveau de résistance touchant divers aspects de la succession. En fait, les acteurs ont de la difficulté à s'impliquer dans la planification de la succession puisque celle-ci implique d'énormes changements organisationnels et générationnels (Lansberg et Astrachan, 1994). Dans cet ordre d'idées, Handler et Kram (1988) souligne l'implication de la résistance dans les processus successoraux: « *We define resistance as "either attitudinal or motivational enerver"* (Beckhard, 1975) or "*persistence*" (Watzlawick, Weakland, and Fisch, 1974) *in maintaining the status quo of an individual or a system.* » (Handler et Kram, 1988 : 362) Certes, ces auteurs se sont particulièrement intéressés à la résistance présente dans les successions. Leur recherche a d'ailleurs permis d'établir un modèle de la résistance disposé sur plusieurs niveaux qui permet d'avoir une meilleure compréhension du phénomène (Handler et Kram, 1988).

Tableau 2. Modèle de résistance de succession d'une entreprise familiale (Handler et Kram, 1988 : 375)



La littérature démontre aussi que lorsque le dirigeant de l'entreprise familiale est le fondateur de celle-ci, une forte résistance quant à la transmission de l'entreprise est observée puisque le dirigeant se considère comme une partie intégrante de cette dernière. L'entreprise est en réalité une extension de lui-même (Levinson, 1971; Peiser et Wooten, 1983). Il s'y est souvent investi corps et âme pendant une considérable partie de sa vie. L'entreprise est donc le reflet de son parcours, le miroir de ses échecs et de ses victoires. Quitter cette entreprise voudrait donc dire que le dirigeant laisse derrière lui un fragment de sa personne. La littérature mentionne également qu'il serait dans la nature de cet individu à éprouver de la difficulté à abandonner ce qu'il a créé (Handler, 1994). Dans la mesure où l'entreprise survit à la succession, il sera vital pour le fondateur de se trouver un moyen de se désengager de celle-ci (Peiser et Wooten, 1983), sans quoi de fortes tensions viendront compromettre la pérennité de l'entreprise (Cimpa et Watkins, 1999; Dumas, 1990).

De plus, les fondateurs ont aussi tendance à se considérer indispensables à l'entreprise et par conséquent, éprouvent beaucoup de difficulté à déléguer (Lansberg, 1988). La conviction qu'ils éprouvent quant à la nécessité de leur présence dans l'entreprise ralentit nécessairement le processus de succession. L'entreprise familiale est souvent la création la plus significative du dirigeant. Certains considèrent même qu'elle représente leur enfant (Lansberg, 1988).

De plus, réfléchir à l'avenir de son entreprise peut prendre une tournure de prise de conscience pour le dirigeant. Certes, comme tous les salariés de ce monde, le fondateur doit songer à sa retraite. Pour la plupart d'entre eux, ce sera probablement la première fois qu'ils saisiront réellement le sens de cette retraite. Ils devront quitter l'entreprise et se séparer en quelque sorte de cette dernière (Kets de Vries, 1988). Les recherches démontrent qu'inévitablement, les dirigeants associent la succession de leur entreprise à l'approche de leur propre mort. La crainte liée à la perte de pouvoir est aussi un facteur de création de résistance chez les dirigeants (Kets de Vries, 1988, 1993; Lansberg, 1988).

Malgré l'ampleur colossale que peut prendre cette résistance, il reste que les dirigeants finiront un jour ou l'autre par faire un choix quant à l'avenir de leur entreprise. Ceux qui opteront pour une succession familiale verront donc rapidement l'ampleur du processus dans lequel ils s'engagent. Par conséquent, diverses décisions et actions doivent être prises afin de favoriser la réussite de la transmission de l'entreprise.

1.3.3.2. Désigner la succession : de durs choix s'imposent

Le choix du ou des successeurs est critique dans le processus de succession. Le processus en soi et le résultat de ce dernier seront teintés par ce choix vital. Afin de faire le choix le plus responsable et judicieux, le dirigeant doit s'entourer d'une équipe qui le conseillera et le guidera dans sa décision. « *Acting alone, they are apt to sabotage the process and choose badly* » (Kets de Vries, 1988 : 59). Voyant la lourdeur de cette décision, le dirigeant peut facilement être intimidé et, par conséquent, des craintes et des angoisses peuvent se dessiner autour de lui. Son désir de trouver la solution parfaite peut parfois l'aveugler sur certains aspects. En effectuant son choix, le dirigeant craint que ce dernier soit perçu comme du favoritisme (Kets de Vries, 1988). Il souhaite ainsi que sa décision finale soit acceptée par tous les acteurs impliqués dans le processus.

Le prédécesseur devra tout d'abord définir si l'entreprise sera confiée à l'interne ou à l'externe, c'est-à-dire de déterminer si le successeur potentiel se trouve déjà dans l'entreprise (Cimpa et Watkins, 1999; Kets de Vries, 1988). Notons qu'il n'est pas obligatoire que le successeur soit un membre de la famille. (Cimpa et Watkins, 1999). Lorsque le dirigeant opte pour une succession externe, un désir de changements radicaux dans la direction de l'organisation est généralement présent (Kets de Vries, 1988). Pour leurs parts, les successeurs internes ont une longueur d'avance sur ceux qui proviennent de l'extérieur puisqu'ils détiennent déjà une connaissance et une compréhension de l'entreprise en soi. Malgré tout, le fondateur a le choix de reconstruire son équipe dirigeante ou bien d'en créer une toute nouvelle (Cimpa et Watkins, 1999). Les dirigeants conserveraient l'entreprise dans la famille puisqu'au moins un enfant détiendrait les compétences et la volonté

de reprendre (Cisneros, 2014). Le dilemme relatif à la transmission familiale de l'entreprise demeure majeur dans le processus décisionnel des dirigeants. La famille et l'entreprise sont littéralement liées l'un à l'autre. « *It is apparent that families do stay in their businesses, and the businesses stay in the family* » (Barnes et Hershon, 1994 : 380). En 1987, un sondage auprès de 75 familles en affaires a permis de conclure que les raisons principales qui poussaient les dirigeants à conserver l'entreprise dans la famille étaient la volonté de donner une opportunité aux enfants (34%), le désir de perpétuer un héritage (21%) et le désir de maintenir la famille ensemble (15%) (Ward, 1987). Une autre étude (Lambrecht, 2005) a permis de mettre en lumière les incitatifs qui expliquent le choix des dirigeants à conserver l'entreprise au sein de la famille. Le premier consistait en la réalisation des valeurs des individus. Les principales valeurs soulevées dans la recherche furent de vouloir le meilleur pour l'équipe de travail, un profond intérêt pour le produit de l'organisation ainsi que le désir d'indépendance. Le second incitatif était relatif à la conservation du nom de famille. Ce dernier a une signification symbolique et émotionnelle pour la famille. Conserver l'entreprise familiale a donc quelque chose de rassurant. Finalement, la dernière raison qui motivait les entreprises à assurer la continuité de l'entreprise familiale était de tout simplement exploiter les avantages de la gestion d'une entreprise familiale. Par conséquent, ce type d'entreprise encourage la vision à long terme, l'engagement des acteurs et la versatilité de la firme (Lambrecht, 2005). Considérant alors que le transfert à un membre de la famille soit l'option la plus souhaitable pour l'entreprise et pour la famille, une décision quant au(x) successeur(s) s'impose. Il ne suffit plus de dire que l'entreprise sera transmise, il s'agit maintenant de définir à qui elle sera transmise.

La littérature démontre que pour assurer la continuité de l'entreprise, cette dernière devrait être confiée aux enfants en premier lieu, aux autres membres de la famille ensuite, et finalement à des employés (García-Álvarez *et al.*, 2002). Dans le cas où tous ces choix ne s'avèrent pas envisageables, d'autres options sont possibles. Des acteurs externes à l'entreprise peuvent alors être considérés comme successeurs potentiels (García-Álvarez *et al.*, 2002). Toutefois, pour envisager de transmettre

son entreprise à la prochaine génération, un critère se doit d'être respecté : le désir de l'enfant à intégrer l'entreprise. La société actuelle et le rythme effréné dans lequel nous vivons ont chamboulé la dynamique du marché du travail. Les enfants font face à un choix de carrière quasi illimité. Ainsi, autrefois, les critères de sélection du successeur potentiel tournaient autour de l'âge et du genre de l'enfant alors qu'aujourd'hui, la question se pose différemment. Effectivement, Garcia-Alvarez *et al.*, (2002) établit une distinction particulière au niveau des successeurs potentiels: « *These rules of preference affect the socialization process of offspring by establishing a new category: those who are considered potential successors and those who do not count at all* ». (García-Álvarez *et al.*, 2002 : 191) Certains enfants peuvent ainsi décider de décliner tout simplement l'offre de leur père (Stavrou, 1999). Bien que les tendances aient évolué et que la succession d'entreprise n'est plus nécessairement celle que les entrepreneurs ont connue autrefois, il fut tout de même une époque où la fille n'était tout simplement pas considérée comme potentielle successeur. « *One hundred percent of the fathers interviewed said that they had not considered their daughters as viable successors either before they joined the firm or for long periods of time afterward.* » (Dumas, 1990 : 39) Bref, la situation est différente aujourd'hui, alors que les critères de sélection des successeurs vont au-delà du genre et de l'âge des enfants (Chrisman, Chua et Sharma, 1998). Sachant que la sélection du ou des successeurs est aussi décisive dans le processus de succession, divers facteurs sont capitaux. Avant d'entamer la sélection, le cédant devrait tout d'abord déterminer qui devrait effectuer l'évaluation des candidats potentiels ainsi que la sélection de ces derniers puisque certainement, il ne prendra pas cette décision seule. Par la suite, les critères d'évaluation devraient être éclaircis. Le moment opportun et le fonctionnement de cette sélection devront également figurer dans les étapes de présélection. Enfin, la gamme de postes à pourvoir sera essentielle pour assurer une juste et efficace sélection (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 : 314).

Les intentions de l'enfant doivent fondamentalement provenir de lui, il ne doit pas agir sous la pression de ses parents qui aspirent à conserver l'entreprise dans la famille. L'enfant doit réfléchir longuement sur ses motivations à intégrer

l'entreprise, voire même à effectuer une profonde introspection. « *Why me? Why can't I build my own dream?* » (Correll, 1989 : 21) Certes, la résistance peut tout autant s'observer chez les successeurs. De plus, non seulement l'enfant doit éprouver un réel désir de reprendre l'entreprise familiale, mais il doit aussi se sentir désiré dans l'entreprise (Cabrera-Suárez, 2005). L'engagement des successeurs dans l'entreprise peut avoir des conséquences dramatiques pour la continuité de l'organisation (Stavrou, 1998).

Une étude effectuée sur 153 enfants entre 18 et 28 ans, provenant tous d'entreprises familiales et étant au collège ou à l'université, a permis de mieux comprendre leurs intentions (Stavrou, 1999). Les résultats démontrent que les intentions des enfants démontrant un intérêt à rejoindre l'entreprise sont : 1- le désir de développer l'entreprise, 2- la volonté d'avoir le contrôle de celle-ci un jour, 3- le désir de vouloir aider la famille à réussir à travers l'entreprise et finalement 4- l'objectif de devenir son propre patron. D'un autre côté, les facteurs freinant les enfants à rejoindre l'entreprise familiale rejoignent essentiellement le manque d'intérêt de l'enfant, ou même de l'entreprise et une flagrante insuffisance d'harmonie dans les valeurs et les objectifs des deux parties (Stavrou, 1999). En réalité, une grande majorité des entreprises qui connaissent un échec dans leur succession font tous face à une problématique majeure : l'absence d'un successeur adéquat avec le potentiel, les compétences et la volonté d'intégrer l'entreprise (Cater et Justis, 2010; Lansberg, 1988). Outre le manque d'intérêt envers l'entreprise familiale, leur désir de ne pas faire face à la pression familiale et à un niveau de stress considérable est aussi à l'origine de la résistance des enfants (Cater et Justis, 2010; Covin, 1994).

La littérature s'est également intéressée à déterminer les attributs souhaitables des successeurs potentiels. Rappelons que le choix de ce repreneur est fondamental, pouvant ainsi avoir des conséquences directes sur l'avenir de l'entreprise. Outre le fait que ces attributs peuvent varier en fonction des situations et des cultures, les recherches ont tout de même permis de lister les plus prépondérants. L'intégrité et l'engagement dans l'entreprise sortent du lot dans cette liste (Sharma, 2004). D'ailleurs, les facteurs déterminants l'engagement des successeurs serait relié aux

circonstances entourant leur intégration dans l'entreprise et à l'endossement de leurs responsabilités (Cabrera-Suárez, 2005). Cette auteure mentionne également que le succès de ce successeur au sein de l'entreprise serait aussi relié au désir de l'entreprise à l'intégrer au sein de celle-ci (Cabrera-Suárez, 2005; Goldberg, 1996) «*So it is also necessary to consider the motivation related to the expectations of satisfying needs and interests in the family company* » (Cabrera-Suárez, 2005 : 76) D'autres attributs souhaitables pour un successeur potentiel ont également été trouvés tels que l'habileté à gagner le respect des employés hors-famille, l'intelligence de l'individu et la confiance en soi. Une autre étude (Chrisman *et al.*, 1998) a aussi permis de démontrer que les relations interpersonnelles étaient plus importantes que les compétences lorsque vient le temps de s'arrêter sur un choix pour un successeur.

Nonobstant la complexité qu'implique la sélection du ou des successeurs, la littérature nous démontre qu'il ne s'agit que de la pointe de l'iceberg. De nombreuses autres décisions imbriquent le processus de succession et nous prouvent, par conséquent, que chacune d'entre elles doit être longuement réfléchie, vu leurs séquelles souvent immuables.

1.3.3.3. La transmission du pouvoir

L'intégration du ou des successeurs dans l'entreprise familiale peut s'avérer nébuleuse et même périlleuse pour certains dirigeants fondateurs. Cette période de transition sera parsemée de grandes difficultés autant pour le prédécesseur que pour le ou les successeurs (Barnes et Hershon, 1994). Il n'existe pas de recette miracle pour assurer une bonne intégration et par conséquent, une excellente transition des pouvoirs. Puisque la succession d'entreprise familiale implique une transition dans la famille, mais également dans l'entreprise, la recherche s'est intéressée à déterminer si ces deux transitions se produisaient au même moment dans le processus (Barnes et Hershon, 1994). Les conclusions de ces auteurs démontrent que de manière générale, ces deux transitions, bien qu'elles aient des implications différentes, agissent conjointement au même moment. De plus, la littérature propose deux alternatives à l'entrée des enfants dans l'entreprise

familiale. Ces derniers peuvent aller acquérir de l'expérience professionnelle à l'extérieur de l'organisation familiale avant de l'intégrer (Barach et Carson, 1988; Stavrou, 1998; Ward, 1987), ou bien ils peuvent se joindre à l'équipe progressivement, sur une plus longue période de temps (Barach et Carson, 1988). La deuxième option fait alors référence à des emplois d'été ainsi qu'à des postes de niveaux inférieurs que ceux de la direction, leur permettant de se familiariser graduellement à l'entreprise. Les recherches démontrent que malgré les avantages et les inconvénients de chacune des deux alternatives, une intégration de l'enfant faite à un jeune âge et effectuée à une vitesse plus ou moins lente serait la solution optimale pour assurer la réussite de son entrée dans l'organisation (Barach et Carson, 1988). D'ailleurs, les enfants qui optent pour cette option effectuent généralement des études relatives au domaine de la gestion. En fait, 85% de tous ces successeurs auraient tendance à se joindre à l'entreprise familiale directement après avoir terminé leurs études (Jonovic, 1982 : 29). L'intégration sociale du ou des successeurs dans l'entreprise familiale n'est certainement pas à négliger dans tout ce processus. Considérant que les enfants sont majoritairement perçus comme étant les enfants du patron, il semble probable que leur crédibilité et leur légitimité en tant que futur successeur soit compromise. Pour assurer cette crédibilité, Stavrou (1998) suggère d'ailleurs que les enfants se créent littéralement une réputation professionnelle en dehors de l'entreprise familiale: « *To escape the shadow and stigma of being the owner's child, heirs may deliberately establish a professional reputation outside their parents' company, or, if they do join the firm, they may make radical changes (Farhi, 1990) that could be detrimental to the business* » (Stavrou, 1998 : 138) Ainsi, il est indispensable que les autres acteurs, souvent des employés qui ne font pas partie du noyau familial, croient au rôle que le ou les enfants occuperont au sein de l'entreprise. Ils doivent sentir que les responsabilités confiées à la nouvelle direction sont justifiées et méritées. Le(s) successeur(s) pourra d'ailleurs percevoir la légitimité accordée par ses confrères au moyen des actions et des comportements de ces derniers (Barach et Carson, 1988). Le successeur doit non seulement assumer son nouveau rôle dans l'entreprise, un rôle qui peut être radicalement différent de celui qu'il occupait auparavant, mais il

doit aussi se faire accepter par les autres employés (Cimpa et Watkins, 1999). La notion de légitimité est intimement liée à celle de la crédibilité. Barach et Carson (1988) insistent d'ailleurs sur le sujet: «*Credibility is therefore crucial to successful integration into the firm. Without credibility, the potential successor cannot attain legitimacy.*» (Barach et Carson, 1988 : 51) Les enfants se doivent donc de gagner cette crédibilité, sans quoi le succès de la transition pourrait être chamboulé. Toutefois, il peut s'avérer exigeant pour ces derniers d'agir de la sorte, particulièrement lorsqu'ils se retrouvent dans l'ombre de leur prédécesseur (Levinson, 1971). Le dirigeant fondateur est souvent un modèle pour les employés, une figure à suivre en matière de gestion. Il peut donc s'avérer périlleux pour les enfants de répondre aux attentes des employés et d'atteindre le même niveau d'efficacité que leur père. Le défi de la légitimité prend encore une fois tout son sens.

Au-delà de l'acceptation sociale des individus dans l'entreprise familiale, l'apprentissage du métier est certainement primordial. La collaboration avec un mentor est une solution pertinente (Ward, 1987). La littérature s'est intéressée aux diverses méthodes de transmission du pouvoir, dans lesquelles le successeur se développe afin d'arriver à son ultime aspiration, c'est-à-dire d'assumer son rôle de dirigeant. Deux approches distinctes précisent le développement du successeur : l'apprentissage centré sur l'expérience des tâches et l'apprentissage centré sur l'expérience des relations (Fiegener, Brown, Prince et File, 1994). La première option inclut non seulement l'apprentissage de type *learning by doing*, mais également l'enseignement au moyen de divers cours – autant à l'université que dans différents séminaires. Vu la valeur accordée aux relations interpersonnelles, les entreprises familiales ont plutôt tendance à favoriser un apprentissage lié aux relations qu'aux tâches. Fiegener *et al.*, (1994) croient d'ailleurs que le choix de ce type d'apprentissage nous en dit beaucoup sur les valeurs et les priorités de ces entreprises: «*That family firms choose to emphasize relationships and not education when they could emphasize both suggests that they perceive close leader-successor interaction to be a superior form of development experience.* » (Fiegener *et al.*, 1994 : 324). De plus, les expériences de formation que le

successeur reçoit et la forme dans laquelle le processus d'apprentissage se fait vont influencer son développement en tant que leader et ainsi, affecter les chances que la succession soit un succès (Cabrera-Suárez, 2005). En réalité, le chemin le menant à l'acquisition des connaissances nécessaires pour devenir le nouveau dirigeant de l'entreprise familiale sera parsemé d'embûches. L'importance d'un bon transfert des connaissances et de formations adéquates vient alors prendre tout son sens. L'apprentissage du leadership peut s'effectuer sur plusieurs niveaux : la formation académique, l'expérience externe à l'entreprise familiale, l'exposition à l'entreprise (au moyen de postes permanents ou même des emplois d'étés) et le rôle du prédécesseur (Cabrera-Suárez, 2005).

La littérature propose toutefois d'établir une distinction entre l'acquisition de connaissances de l'entreprise et l'acquisition des compétences de leader (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Ward et Aronoff, 1994). Certes, le successeur doit assimiler tous les aspects de l'entreprise, dans une perspective panoramique, mais il doit également apprendre et s'imprégner de toutes les connaissances tacites relatives à cette entreprise. La recette miracle ne semble pas exister, mais il doit déployer tous les efforts pour tenter d'acquérir ces connaissances. Le processus de socialisation comprenant une socialisation familiale et une socialisation d'entreprise représente en réalité la meilleure option pour assurer la continuité de l'entreprise familiale (García-Álvarez *et al.*, 2002).

1.3.3.4. Le rôle du prédécesseur

Pour bien comprendre le rôle du fondateur dans le processus de transmission de son entreprise, nous ne pouvons omettre que ce dernier est avant tout un entrepreneur qui s'est investi pleinement et totalement dans son entreprise. Dans cette perspective, la littérature a creusé pour déterminer les caractéristiques étant une source de motivation pour les entrepreneurs (Kets de Vries, 1985). Essentiellement, ces derniers puiseraient leur intérêt à l'entrepreneuriat grâce à leur important besoin de contrôle. Une relation plutôt malsaine avec l'autorité pourrait être à l'origine de ce besoin de contrôler. De manière générale, lorsque le sujet du

rôle des prédécesseurs est soulevé dans la littérature, nous notons que certains auteurs mentionnent que la délégation fait partie intégrante de l'implication de cet acteur lors d'un processus de succession (Handler et Kram, 1988; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). La délégation des responsabilités, des fonctions et des projets se fera graduellement (Cisneros, 2014). De plus, sachant que le processus successoral nécessite une planification accrue, les recherches démontrent que le dirigeant-fondateur doit nécessairement être à la base de la création de cette planification (Cater et Justis, 2010). Ainsi, le rôle des prédécesseurs peut être nuancé par les écrits des multiples auteurs, selon les spécificités des processus successoraux et les objectifs de recherche. Malgré tout, la littérature suggère que l'acteur le plus responsable et concerné dans la continuité de l'entreprise familiale est le dirigeant sortant (Barnes et Hershon, 1994; Cater et Justis, 2010). L'analyse du rôle du prédécesseur peut se faire en fonction des processus étudiés. Rappelons que la succession est considérée comme étant un processus complexe et évolutif. Nombreux sont les auteurs qui ont abordé le sujet en se basant sur des modèles de processus successoral développés par leurs recherches ou celles de leurs collègues (e.g Cadieux, 2007; Cisneros, 2014 ; Cisneros *et al.*, 2014; Handler, 1992; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Ces modèles permettent de cadrer la succession à l'intérieur de phases distinctes et donc, nous sommes en mesure de mieux observer l'implication des acteurs à travers ces paliers. Par conséquent, le rôle des acteurs sont plus facilement identifiables. Cadieux (2007) mentionne d'ailleurs que les rôles de chacun des acteurs évoluent de manière interdépendantes en fonction des phases du processus :

«Regardless of their differences, what all these models show is that succession is a complex process spread over four different phases – initiation, integration, joint reign, and withdrawal-during which the roles of the predecessor and successor evolve in an interdependent way with the ultimate goal of ensuring the firm's survival.» (Cadieux, 2007 : 96)

Certes, une évolution des rôles des prédécesseurs est immanquable selon les diverses phases du processus de la succession. Effectivement, les besoins des successeurs et les priorités organisationnelles varient en fonction de l'évolution de

la succession et du rythme que celle-ci tend à prendre. Les rôles clefs des dirigeants-fondateurs apparaissent comme étant des rôles de supervision lors de la phase du partage du management (*joint-reign*) et de consultant lors de la phase du retrait (*withdrawal*) (Cadieux, 2007; Handler, 1993). Le prédécesseur détiendra donc un rôle de contrôle pendant une certaine période, pour dériver vers un rôle de médiateur (Cisneros, 2014). Outre l'analyse du rôle des prédécesseurs à travers un cadre plus organique comme celui des processus, la littérature s'est aussi orientée sur leurs rôles plus spécifiques lors de la cession de leurs compétences et de leurs connaissances.

Le prédécesseur doit s'impliquer dans le processus de transmission des connaissances et dans la formation du ou de ses successeurs (Cater et Justis, 2010). D'ailleurs, Barnett et Tichy (2000) mentionnent que ses facultés en matière d'enseignement doivent d'ailleurs être développées de manière très pointue. «*Thus, leaders and their organizations need to develop a basic competence in rapid learning and teaching cycles if leadership is to become part of their institutional genetic code and a tool for survival any growth.* » (Barnett et Tichy, 2000 : 17) Le prédécesseur doit toutefois accepter une réalité bien importante : il devra éventuellement céder son pouvoir et son contrôle afin de laisser la place à son successeur. La réflexion du fondateur va plus loin que le simple constat de la situation à venir, ce dernier doit également avoir la ferme volonté de traverser ce douloureux mécanisme de transition (Dyer, 1986 cité par Cater et Justis, 2010). De plus, lors du transfert des connaissances, les actions prises par le prédécesseur quant à son rôle et son implication auront un impact sur la réussite du processus (Cabrera-Suárez, 2005). Ainsi, lorsque le dirigeant perçoit son affectation dans le transfert de l'entreprise comme étant un rôle de support, il assurera une bonne prise en charge des responsabilités et créera un climat propice à la consultation et à la tolérance aux erreurs. Par conséquent, la succession sera une réussite. Si toutefois, l'attitude du leader est plutôt colorée par la nonchalance et qu'une atmosphère arbitraire rôde dans le processus de succession, le succès de cette dernière sera certainement compromis (Cabrera-Suárez, 2005). Notons également que le prédécesseur doit détenir une habileté à entraîner le successeur, à le coacher

et à lui donner du feedback (Cabrera-Suárez, 2005). Le concept de mentorat est au cœur des activités du cédant. D'ailleurs, Le Breton-Miller *et al.*, (2004) ont leur définition du rôle que jouent ces mentors: « *Mentors act as councillors and instructors and “use their knowledge of the culture of the business, the governing board, and the family to teach the neophyte all the subtle nuances associated with being a manager in the family dominated enterprise”.* » (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 : 309)

L'hétérogénéité des valeurs et des motivations des prédécesseurs démontre une divergence dans les structures abordées par ces derniers. La littérature établit que ces différences ont un impact sur le processus de socialisation impliquant les fondateurs et les successeurs (García-Álvarez *et al.*, 2002). Certes, la socialisation se distingue d'une entreprise à une autre en raison des personnalités divergentes qui sont au cœur de ce processus. En prenant en considération les différents systèmes de valeurs partagés par les fondateurs, les auteurs (García-Álvarez *et al.*, 2002) ont mis sur pied une taxonomie de ces individus afin d'être en mesure de faire la distinction entre ceux-ci selon les valeurs qu'ils partagent et les objectifs qu'ils se fixent. Cette distinction nous permet de mieux comprendre les structures adoptées dans les processus de succession.

- a) *Founder of family tradition* : Il utilisera le système de valeurs de l'entreprise familiale comme pierre angulaire de celle-ci. Pour ce type de personne, l'entreprise est bien plus qu'un simple moyen de gagner sa vie. Les traditions familiales peuvent même venir freiner la croissance de l'entreprise, dans des situations où une action stratégique nécessaire à l'avancement de la firme viendrait compromettre une tradition de la famille.
- b) *Founder-achieve* : Il voit son entreprise comme un moyen de vivre sa vie de famille au travail. Les valeurs organisationnelles seront nécessairement guidées par ses valeurs familiales.
- c) *Founder-strategist* : Il considère son entreprise comme étant une finalité. Des valeurs d'épanouissement personnel figureront sur le premier plan du système des valeurs de l'organisation. L'entreprise servira de levier pour se réaliser en tant qu'individu.

- d) *Founder-inventor* : Il désire autant se réaliser personnellement à travers son entreprise que d'y vivre sa vie de famille également. L'entreprise familiale est un juste milieu pour s'épanouir en tant qu'individu et en tant que famille.

Les recherches démontrent non seulement une évolution et une distinction des rôles du fondateur dans le processus de succession (transfert des connaissances et des compétences), mais également lors du retrait du fondateur dans l'entreprise. Quotidiennement, le dirigeant joue un rôle dans l'entreprise familiale, mais son style de retrait peut varier lors du processus de transmission, tout dépendant de l'engagement de celui-ci dans la succession et de sa volonté à la voir se réaliser. Les *monarques* ne quitteront donc jamais leur entreprise, à moins que des forces majeures les en obligent, ou bien même que la mort vienne les chercher. Les *ambassadeurs*, pour leur part, quitteront l'entreprise de leur plein gré et deviendront même de bons conseillers pour la génération suivante. Finalement, les *gouverneurs* vont diriger pendant une bonne période de temps, pour ensuite se trouver d'autres projets à l'extérieur de l'entreprise familiale (Handler, 1994; Sonnenfeld et Spence, 1989).

1.3.3.5. La relation prédécesseur-successeur

Le prédécesseur et le successeur sont assurément des acteurs clefs du processus de succession de l'entreprise familiale. Malgré le caractère crucial de chacun de ces rôles, les recherches démontrent que chacun des cédants et des repreneurs considèrent l'autre plus important que lui (Sharma *et al.*, 2003a). Ce crédit accordé à chacun nous pousse ainsi à réfléchir sur la relation qui existe entre les deux. La succession met en avant-scène le dirigeant-fondateur et son ou ses successeurs, et donc, il va de soi d'aller s'intéresser à cette dynamique afin d'en obtenir une compréhension plus accrue. La littérature tend à dire que la qualité de la relation prédécesseur/successeur est inestimable dans la succession (Cabrera-Suárez, 2005). Mais qu'entendons-nous par qualité? Davis et Tagiuri (1989) se sont prononcés sur le sujet:

« The term quality refers to how well they work together, and it is measured for each party along four dimensions: the ease of their work interaction, the enjoyment that they derive from their work relationships, how much they accomplish when they work together, and how much they learn from working

with each other. The term quality of the work relationships refers to the combination of these four single-item measures » (John A. Davis et Tagiuri, 1989 : 48)

Pour que la succession soit effective, les acteurs doivent accepter et croire en leurs rôles. Le cédant doit ainsi vouloir quitter l'entreprise et le successeur doit avoir la ferme volonté de reprendre le flambeau. (Chrisman *et al.*, 1998) Une bonne relation personnelle entre les deux engendrera une bonne intégration du successeur et facilitera la formation de ce dernier. (Chrisman *et al.*, 1998). La qualité de cette relation serait en fait un élément clef du succès des successions d'entreprises familiales (Barnes et Hershon, 1976; Davis et Tagiuri, 1989; Handler, 1992; Stempler, 1988 cité par Chrisman *et al.*, 1998; Richer, 2011). Une recherche européenne étudiant les facteurs influençant le transfert de pouvoir à la nouvelle génération en entreprise familiale (Cabrera-Suárez, 2005) a d'ailleurs permis d'arriver à un constat positif quant à la nécessité d'une qualité de relation cédant/repreneur dans le processus de succession. L'étude, orientée vers les perceptions du repreneur, a non seulement permis de conclure que la qualité de la relation prédécesseur/successeur était importante dans le processus, mais qu'elle était tout à fait fondamentale dans un contexte d'entrepreneuriat familial (Cabrera-Suárez, 2005). « *The importance of the predecessor/father figure goes further than his role as a mentor to affect almost every aspect of the successor/son's experience.* » (Cabrera-Suárez, 2005 : 90) Sharma *et al.*, (2003a) mentionnent toutefois que la vision de l'entreprise et des relations entre les membres de la famille différencierait chez le cédant et le repreneur, laissant ainsi place à une divergence dans les perceptions de chacun d'eux : « *Both incumbents and successors believe that their satisfaction levels are more strongly influenced by other party's attitude than by their own. This also means that they both assign heavier responsibility for their own dissatisfaction to the other* » (Sharma *et al.*, 2003a : 680). Cette conclusion tirée d'une étude faite au début du millénaire met de l'avant l'urgent besoin de communiquer au sein des entreprises familiales. La communication pourrait alors donner lieu à un réalignement des perceptions des individus, réalignement qui est nécessaire selon les auteurs. La communication est

d'une utilité incommensurable dans un processus de succession d'entreprise (Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014).

Certainement, diverses raisons peuvent servir d'explication aux mauvaises relations entre les individus. Les travaux d'Handler (1991) ont toutefois permis de trouver que les relations organisationnelles de qualité sont plus probables lorsque le dirigeant-fondateur a une bonne estime de soi et qu'il éprouve un attachement sain à son entreprise.(Handler, 1991; Kets de Vries, 1988, 1993; Levinson, 1971). Les recherches ont aussi permis de relever divers facteurs pouvant influencer les complexes relations père/fils. Ainsi, la qualité de la relation dépendra 1- de l'accord des deux individus sur le but formel de leur relation, 2- du degré de clarté et de chevauchement des responsabilités de chacun, 3- de la nature et du niveau de leur pouvoir, 4- des similarités et des différences entre les objectifs, les activités et les styles de gestion des acteurs, 5- du sentiment éprouvé pour autrui, 6- des habiletés de communication de chacun ainsi que 7- de leur perception des coûts/bénéfices de cette relation (John A. Davis et Tagiuri, 1989). Aussi, les recherches dans la littérature sur le transfert d'entreprise familiale mettent de l'avant un facteur crucial aux relations existantes entre le prédécesseur et le successeur : le respect mutuel doit être au cœur de ces relations (Handler, 1991; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Ce respect aurait un impact direct sur la qualité de l'expérience successorale, qu'elle soit positive ou négative. La formation et le développement du respect mutuel s'effectuent de manière progressive. Il prend toutefois naissance à l'extérieur de l'entreprise, bien avant le processus de succession, à la maison. Ce respect est sujet à évolution, au même titre que la relation en soi (Handler, 1991).

Assurément, la littérature déborde de contenu sur la relation père/fils dans les entreprises familiales. La rivalité possible entre les deux individus fait office de sujet captivant à analyser. Cette rivalité entraîne généralement des conflits relatifs au contrôle et au pouvoir. Ce quelconque niveau de compétition complexifie la communication entre le père et le fils (Dumas, 1990). Les travaux de cet auteur ont

permis de conclure que la qualité de la relation père/fils varie en fonction du développement des stades de vie respectifs à chacun (John A. Davis et Tagiuri, 1989; Dumas, 1990; Gersick, 1997). Effectivement, par la nature de la vie, chacun ne se trouve nécessairement pas dans le même stade de vie que l'autre et par conséquent, ses besoins, pensées et objectifs auront une nature différente. Trois couples de périodes de vie furent particulièrement analysés par la littérature : le fils ayant 20 ans/ le père ayant 40 ans, le fils ayant 23-33 ans/ le père ayant 50 ans ainsi que le fils ayant 34-40 ans/le père ayant 60 ans.

Les relations harmonieuses sont plus probables dans le cas du second couple d'âges (23-33 ans vs 50 ans). Effectivement, dans cette période de leur vie, les prédécesseurs ont tendance à être moins compétitifs, ont moins d'emphase sur la possession et il est plus plausible qu'ils deviennent des mentors effectifs pour leur successeur. Quant à ces repreneurs, ce stade de leur vie implique un grand sens de l'aventure et ils se trouvent dans une phase d'évaluation de leur identité. Bref, le père, à cette étape, est émotionnellement en mesure de comprendre et de tolérer l'instabilité de son fils. En fait, le fils veut apprendre et accroître ses compétences au moment même où le père veut enseigner son savoir et ses connaissances (John A. Davis et Tagiuri, 1989). Toujours selon la théorie des stades de vie, une évidence quant à l'entrée du successeur dans l'entreprise serait à prendre en considération. Effectivement, le fils ne devrait pas commencer à travailler avec son père tant et aussi longtemps que chacun d'entre eux n'est pas sorti de leur phase de formation identitaire, c'est-à-dire quand l'enfant frôle les 20 ans alors que le père a 40 ans. Cette période est caractérisée par une quête d'identité de chacun des individus. Alors que l'un réalise qu'il devra quitter un jour l'entreprise et qu'il commence à reconsidérer son futur, l'autre tente de sortir lentement du nid familial et est à la recherche de sa liberté de pensée ainsi que de son autonomie. Le dilemme rivalité vs complicité vient ici prendre tout son sens. La littérature suggère une relation prédécesseur/successeur formée sous la formule de mentorat (Cabrera-Suárez, 2005), mais celle-ci entraîne assurément deux côtés à la médaille. D'un côté, l'enfant éprouve beaucoup de fierté à l'égard de son père et donc, aspire à reproduire ses bons coups. De l'autre côté, une certaine envie, voire même

jalousie peut être ressentie entre les deux individus et ainsi, peut donner lieu à une certaine rivalité. Ce sentiment pourrait prendre naissance dans la jeune vie du successeur, alors que l'attention de la mère serait partagée entre son enfant et son conjoint (Cabrera-Suárez, 2005).

1.3.3.6. L'implication des autres parties prenantes dans le processus

En entreprise familiale, tous les membres de la famille doivent être considérés comme des parties prenantes (Sharma *et al.*, 2003a). Au-delà des positions primordiales qu'occupent le prédécesseur et le successeur dans la succession de l'entreprise, les autres membres peuvent venir influencer ces derniers par la combinaison de leur légitimité et de leur pouvoir (Sharma *et al.*, 2003a). La mise en place d'un conseil de famille peut jouer un rôle prenant dans le processus de succession. Son implantation pourrait même venir réduire les tensions et les conflits familiaux (Cisneros, 2014 ; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Ward, 1987). Toutefois, dans la littérature, le conseil de famille a généralement été ignoré pour être une potentielle source de contribution positive au processus de succession. Pourtant, les décisions prises au sein de l'entreprise vont clairement au-delà des compétences de chacun. Le pouvoir, les préférences et la politique sont omniprésents dans les décisions. Le Breton-Miller *et al.* et ses collègues (2004) signale d'ailleurs que ces conseils permettraient de confirmer la juste présence de chacun : « *Family councils may help ensure that successors meet both competency and social criteria.* » (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 : 316) Néanmoins, la conception de parties prenantes ne se limite pas au noyau familial (Barnes et Hershon, 1994). Au contraire, diverses parties externes viennent interagir dans le processus de succession de la firme familiale et de ce fait, deviennent des acteurs prenants dans cette dernière. Les recherches ont mis de l'avant l'importance de l'accompagnement par un mentor externe à l'entreprise et à la famille dans une étape aussi cruciale à la vie de l'entreprise (Cabrera-Suárez, 2005; Cisneros *et al.*, 2014; Richer, 2011).

« Le rôle de l'accompagnateur consiste à soutenir une démarche, à fournir de l'information au sujet du déroulement du processus, à faciliter la communication entre les prédécesseurs et les successeurs, à encourager les familles à élaborer leur projet et à achever celui-ci en ayant recours, le plus tôt possible, aux professionnels qui lui donneront la forme juridique adéquate et tiendront compte des questions financières et fiscales. » (Richer, 2011 : 19)

Le recours à un mentor interne à la famille est défavorable en matière d'objectivité des interventions et des conseils (Cabrera-Suárez, 2005). De manière générale, les bienfaits de la présence d'un accompagnateur au cours de la transmission de l'entreprise sont aussi présents chez le dirigeant-sortant que chez celui qui entre dans l'organisation (Cisneros, 2014). Aux yeux du fondateur, l'accompagnement lui permettrait de parler de son entreprise et de lui-même à une oreille qu'il saura sensible et ouverte. De plus, cette collaboration l'aiderait à déceler les compétences professionnelles de ses enfants. Pour ce qui est du ou des successeurs, la présence d'un coach les impliquerait davantage dans la gestion de la relève. Par conséquent, la planification stratégique effectuée en collaboration avec cette tierce partie les sensibiliserait à leurs responsabilités organisationnelles et à leur intérêt vis-à-vis l'entreprise. De plus, l'accompagnement aurait des répercussions positives sur la qualité de la relation prédécesseur/successeur discutée dans la section précédente de cette revue de littérature. Les échanges et la communication auraient tendance à être facilités en raison des interventions de l'accompagnateur qui a comme objectif de créer un climat de confiance. En fonction des constats faits par ce dernier à l'égard de la situation de leur relation, il pourra les diriger vers des professionnels qualifiés et compétents, et ce, au besoin. Bien sûr, bien que le coach puisse apporter une valeur ajoutée au processus de succession et puisse avoir développé des liens forts et véritables avec les membres de la famille, son défi résidera dans la fin de son mandat. L'art de quitter modestement sera au cœur de ses objectifs (Richer, 2011). La relation de confiance établie avec le prédécesseur et le successeur ne doit pas engendrer une dépendance à ses interventions pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

La littérature s'intéresse à la compréhension globale des parties prenantes dans l'entreprise familiale. Rappelons que ces dernières ne se limitent pas à la famille et

qu'elles ont un impact plus ou moins considérable sur l'organisation. Les liens qui relient chacun d'entre eux peuvent également être multiples (Figure 8). À des fins de compréhension et d'analyse, le tableau 3, quant à lui, établit une distinction entre chaque catégorie de parties prenantes.

Figure 8. Interaction des participants des entreprises familiales (adapté de Barach et Ganitsky, 1995 : 132)

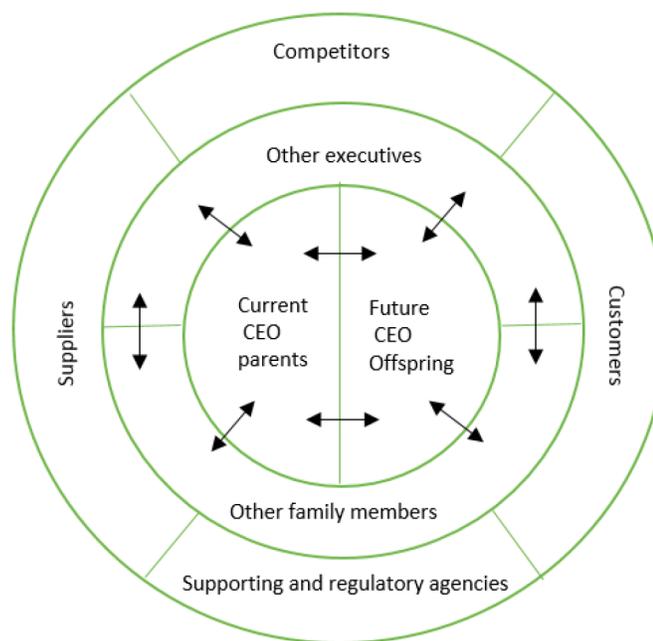


Tableau 3. Pressions et intérêts dans une entreprise familiale (adapté de Barnes et Hershon, 1994 : 381)

FAMILY	INSIDE	OUTSIDE
INSIDE	The family managers	The employees
OUTSIDE	The relatives	The outsiders

Si les membres de la famille oublient que des perspectives externes à l'entreprise doivent être prises en considération lors de décisions organisationnelles ou même

uniquement dans l'analyse situationnelle de l'entreprise, ils tomberont rapidement dans le piège de la boîte fermée. Ainsi, l'optique des employés, des membres de la famille externe à l'entreprise et des contacts hors-organisation tels les fournisseurs, les clients et les consultants est vitale au bon fonctionnement de l'entreprise, et particulièrement lors d'un processus successoral. Le niveau de formalité des rôles de chacun diffère pour tous, mais leur impact dans l'entreprise est tel qu'ils peuvent largement aider à la création de dialogue ouvert et constructif entre les membres (Barnes et Hershon, 1994). Dans cette même lignée, la littérature avance un constat fort étonnant, mais pourtant légitime: il existe une résistance des parties prenantes à l'égard de la succession (Lansberg, 1988). Alors que les recherches se concentrent essentiellement sur la résistance du prédécesseur et du successeur, Lansberg (1988), pour sa part, a contribué au concept de la résistance en l'amenant à un autre niveau.

Ainsi, la famille peut être résistante à l'idée de procéder à la succession de l'entreprise. Les membres ne sont pas toujours prêts à avoir cette cruciale discussion. Nombreuses sont les familles qui éprouvent de la difficulté à parler d'héritage et de future économique de la famille (Lansberg, 1988). Les recherches démontrent que la femme de l'entrepreneur joue un rôle important dans la succession, notamment dans sa position de médiatrice entre le père et le fils (Barnes et Hershon, 1994; Cisneros, 2014 ; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1988). Elle peut aussi influencer fortement le dirigeant à confronter les complications qu'il connaît au sein de la transition (Lansberg, 1988). Au-delà de sa position importante dans la famille et dans l'entreprise, les femmes pourraient, à certains moments, décourager les prédécesseurs à procéder à une succession puisqu'elles craignent que l'harmonie familiale soit brisée suite à ce processus. Les émotions étant omniprésentes dans la famille et l'entreprise, des décisions d'un niveau aussi capital que celui de la succession d'entreprise est nécessairement sujet à beaucoup de réactions affectives.

Les gestionnaires éprouvent également leur lot de réticence face à ce changement parfois radical dans la gouvernance de l'entreprise. Lansberg (1988) élaborent d'ailleurs sur ce volet de la résistance: « *Many senior managers are reluctant to*

shift from a personal relationship with the founder to a more formal relationship with a successor. » (Lansberg, 1988 : 129) Les gestionnaires présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années ont généralement développé des relations profondes avec les fondateurs et le transfert de pouvoir à un niveau dirigeant pourrait non seulement déstabiliser les gestionnaires, mais possiblement modifier le climat de travail au sein de l'entreprise. Le successeur est rarement capable de remplacer le fondateur aux yeux des gestionnaires détenant une plus grande ancienneté (Lansberg, 1988). Dans les situations où les entreprises ont des actionnaires, nous pouvons observer une résistance de leur part dans certains cas puisqu'en fait, ils arrivent à considérer cette entreprise comme étant un peu la leur. Le changement de direction peut donc être une menace à leurs yeux. Finalement, les acteurs externes à l'entreprise, faisant partie de l'environnement, peuvent également ne pas être friands à l'idée de voir une succession de l'entreprise. Les clients qui font affaire depuis plus de 10, 20, 30 ans avec le fondateur trouveront effectivement difficile de devoir maintenant collaborer avec une nouvelle tête dirigeante. Les réseaux représentent un actif inconcevable à l'entreprise et ainsi, les conséquences négatives de la succession sur ces relations d'affaires se doivent d'être limitées. (Lansberg, 1988).

1.4. La succession d'entreprise familiale à plusieurs successeurs

1.4.1. Les formes de partage

La décision relative à la forme de partage aura des conséquences directes sur d'autres décisions correspondant à l'entreprise ou à la famille (Gersick, 1997). « *Even more than the family name on the door or the number relatives in top management, it is family ownership that defines the family business.* » (Gersick, 1997 : 29). La littérature a mis de l'avant diverses typologies de ces formes de partage, mais les travaux de Gersick (1997) sont sans aucun doute les plus vénéralisés du domaine. Selon ses recherches, nous pouvons déceler trois types de succession lorsqu'il est question de la transmission d'une entreprise familiale : 1- *controlling owner form*, 2- *sibling partnership*, 3- *cousin consortium* (Dyer Gibb, 2000;

Gersick, 1997; Kets de Vries, 1988; Lansberg, 1999; Murray, 2003; Ward et Dolan, 1998).

La première structure implique que le pouvoir et la propriété sont transmis à un successeur qui prendra les rênes de l'entreprise. Elle est assurément la plus répandue des trois. Le dirigeant de l'entreprise peut agir seul, ou bien en duo, souvent relatif à une situation de gestion en couple (Gersick, 1997). La particularité de cette structure est sans contredit la concentration du pouvoir (Lansberg, 1999). Les principaux défis correspondant à cette forme de partage sont d'assurer un capital suffisant, de gérer les conséquences de la concentration de la propriété et d'élaborer une structure assurant la continuité de l'entreprise (Gersick, 1997).

Une autre option consiste à transmettre la firme aux enfants, qui ensemble, représenteront la nouvelle tête dirigeante de celle-ci. Cette relève en fratrie représente ainsi la deuxième forme de partage possible. Lorsqu'il s'agit de l'alternative choisie, nous notons que les formes de partage peuvent différer d'une entreprise à une autre. Dans sa forme la plus pure, le partage en fratrie implique qu'aucun individu n'a d'avantages sur l'autre. Malgré tout, la gestion d'un partage de pouvoir équilibré entre les enfants demeure un défi de taille pour les prédécesseurs (Lansberg, 1999). La succession implique deux types de transfert : celui de la propriété ainsi que celui du leadership (Cadieux, 2007; Cater et Justis, 2010; Cisneros *et al.*, 2014). Le tableau suivant permet d'illustrer une classification des successions d'entreprises familiales en fratrie (Cisneros *et al.*, 2014; Cisneros et Deschamps, 2012, 2014; Gersick, 1997).

Tableau 4 : Typologie de la succession en fratrie (Cisneros *et al.*, 2014 : 46)

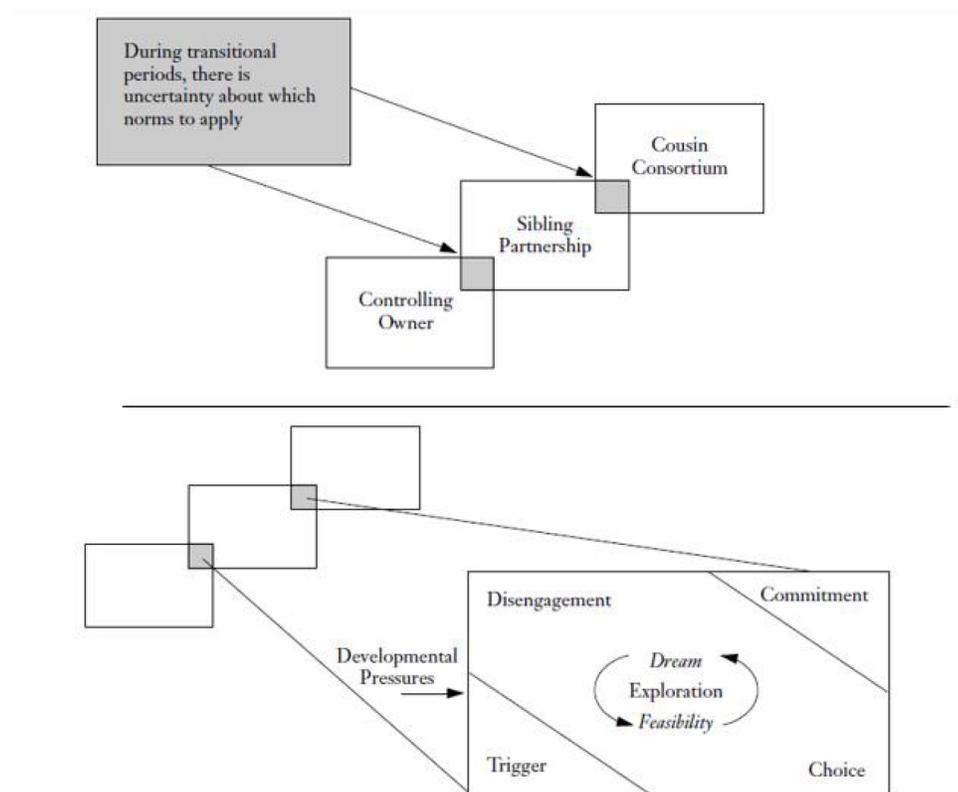
		Transfert de propriété	
		Égal	Inégal
Transfert de leadership	Égal	Co-leadership	Non-existant
	Inégal	Premier parmi ses pairs	Leadership quasi-parental

Une situation en co-leadership implique que 100% de la propriété et du leadership sont partagés en part égale entre les enfants (Cisneros *et al.*, 2014). Il s'agit de la forme la plus commune lorsqu'il est question d'un partage en fratrie (Gersick, 1997). Lorsqu'un enfant détient une plus grande part de pouvoir, mais que la propriété est quant à elle partagée équitablement entre les enfants, l'enfant au pouvoir est le dirigeant de celle-ci. Il s'agit de la catégorie *First among equals* (premier parmi ses pairs) (Cisneros *et al.*, 2014; Gersick, 1997; Lansberg, 1999). Cette forme est plus probable quand les actionnaires minoritaires désirent obtenir certains droits, mais ne veulent pas la responsabilité d'un partage égal. Toutefois, ce n'est pas un rôle qui est facile à gérer et à assumer. L'individu qui se désigne comme étant le leader dans cette forme de partage devra avoir un fort niveau d'engagement dans l'entreprise et saura promouvoir le respect et la collaboration dans ses décisions (Gersick, 1997). Le partage qualifié de *quasi-parental leadership* (leadership quasi-parental) se produit lorsque l'un des frères et sœurs dispose de plus de 50% de la propriété, par conséquent du leadership. La direction de l'entreprise revient donc à un seul des enfants. Généralement, cette option est sélectionnée lorsqu'une relation très profonde existe entre le cédant et l'enfant choisi pour diriger. Cette relation est d'ailleurs perceptible bien avant la transition de l'entreprise (Cisneros *et al.*, 2014; Gersick, 1997). Enfin, la dernière alternative est celle où le pouvoir serait dispersé entre plusieurs membres d'une même famille (Dyer Gibb, 2000), généralement des cousins provenant de différentes fratries (Gersick, 1997). Il s'agit d'une structure de partage de pouvoir fragmentée, regroupant plusieurs branches de générations d'une même famille (Lansberg, 1999). Pour qu'une entreprise puisse avoir recours à cette forme de partage, elle se trouve habituellement dans une situation de troisième génération. Son niveau de complexité est plus élevé que les deux autres formes, dû au nombre d'acteurs impliqués, souvent supérieur aux autres situations, et à la nature de ces mêmes acteurs (Gersick, 1997). Effectivement, l'entreprise est gérée par un noyau familial, mais bien des employés sortent du cadre de la famille et ainsi, viennent donner un nouveau ton à l'organisation et à sa gestion. Notons aussi que

l'entreprise pourrait également être reprise par une équipe de repreneurs mixte, formée par des membres de la famille et des acteurs externes.

Outre l'existence de ces diverses formes de partage, la littérature propose un intérêt particulier à la transition entre ces différentes structures de pouvoir. «*The transition periods are the most critical and challenging moments in the development of family enterprises.* » (Gersick, Lansberg, Desjardins et Dunn, 1999 : 287)

Figure 9. Les périodes de transitions et leurs phases (Gersick *et al.*, 1999 : 289)



Il est évident que le mouvement entre les différentes structures (Figure 9) n'est pas instantané, mais le chemin suivi serait tout de même prévisible. Par conséquent, la compréhension des structures de transition est capitale et augmente les probabilités d'assurer la continuité de l'organisation. Les dirigeants doivent donc être en mesure de bien identifier les transitions, de choisir les moments opportuns pour les

réaliser et de rassurer la famille et l'entreprise des changements à venir. Notons toutefois que les transitions ne garantissent pas l'amélioration de la firme, mais sont plutôt des sources d'opportunités aux changements (Gersick *et al.*, 1999). Néanmoins, sachant que ces bouleversements viendront chambouler la continuité de l'organisation, celle-ci doit s'intégrer dans un processus d'adaptation. Pour ce faire, elle utilisera divers modes d'adaptation qui sont fonction des priorités du dirigeant, des conditions de l'entreprise et de la dynamique familiale. Des stratégies de gestion de la continuité seront donc alors possibles dès que cette prise de conscience du changement sera effectué (Beckhard et Dyer Gibb, 1983b).

Les multiples options qui s'offrent aux entreprises familiales laissent donc croire que les prédécesseurs et les successeurs sauront choisir l'alternative qui comblera chacun des individus impliqués. La notion d'équité est prenante dans cette décision de forme de partage. « *Equality is not always the same as fairness* » (Cisneros, 2014). Pour les dirigeants, il peut s'avérer difficile d'être équitable lors du processus de succession et par conséquent, certaines tensions peuvent émerger. Encore une fois, ils doivent garder en tête que l'équité n'équivaut pas nécessairement à l'égalité (Ayles, 1990).

1.4.2. La gestion en équipe

Longtemps, les successions familiales n'ont jamais considéré la relève en équipe comme étant une possibilité dans leur processus de transmission. Les dirigeants cédaient leur entreprise à un successeur unique, sans même envisager de la transmettre à plusieurs individus (Aronoff, 1998). Aujourd'hui, la situation est bien différente puisqu'on considère que 42% des propriétaires d'entreprises familiales ont l'intention de transmettre leur organisation à une équipe de successeurs plutôt qu'à un seul (Massmutual, 2007). La propriété a dorénavant tendance à devenir le résultat d'un effort d'équipe. Les entreprises familiales sont plus éduquées sur les objectifs de propriété et sur les tendances actuelles. Par conséquent, il est moins probable qu'elles optent pour une succession traditionnelle avec un repreneur unique par simple réflexe de vouloir éviter les conflits potentiels (Aronoff, 1998). Le terme « équipe » est enraciné dans le jargon

des affaires. L'équipe serait composée de membres travaillant ensemble dans le but d'atteindre des objectifs communs (Farrington, Venter et Boshoff, 2011). Assurément, les équipes peuvent être très diversifiées, mais deux types précis ressortiraient de l'entreprise familiale : l'équipe parentale et l'équipe familiale. La première catégorie inclut des membres de la famille avec leurs parents alors que la seconde ne contient pas de liens collatéraux (Farrington *et al.*, 2011). « Il n'est pas naturel de diriger à plusieurs. » (Cisneros *et al.*, 2014 : 47) En ce sens, un regard objectif sur cette gestion en équipe est primordial pour assurer le succès des entreprises familiales qui ont déjà fait ou effectueront une reprise en équipe. La recherche a voulu déterminer les éléments de conception d'une équipe de membres d'une même famille ayant un impact sur le succès de la succession. Ces derniers se trouvent à être le leadership stratégique, les ressources physiques, la diversité des compétences et la clarté des rôles (Farrington *et al.*, 2011). Les résultats de cette étude ont toutefois permis de conclure que la diversité des compétences et la clarté des rôles ne seraient pas d'importants déterminants au succès d'une fratrie. De plus, plusieurs auteurs (e.g., Sharma, 2004; Venter, 2003; Ward, 2004) ont avancé qu'une harmonie entre les membres de la famille augmenterait les probabilités que l'entreprise performe financièrement. Pourtant, les conclusions de Farrington (2011) démontrent que peu importe qu'il y ait de l'harmonie ou non entre les membres de la famille, la performance financière de la firme ne sera pas affectée. Il mentionne également qu'un défi évident consiste en une adaptation adéquate entre les styles et les compétences de chacun : « *The challenge, however, is to find the position that best fits the competencies, personality, and style of each sibling, as well as their individual interests and needs.* » (Farrington *et al.*, 2011 : 200) Le fonctionnement effectif de ces équipes sera également le résultat d'un bon développement et d'une structuration adéquate des équipes (Aronoff, 1998).

1.4.3. La relève en fratrie

Bien que la littérature ne se soit pas beaucoup intéressée à la relève en fratrie jusqu'à ce jour, il en reste qu'il s'agit d'une réalité bien populaire chez les

entrepreneurs. Certains auteurs ont abordé la notion de succession en fratrie dans leurs écrits portant sur les entreprises familiales (Aronoff, 1997, 1998; Barach et Carson, 1988; Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Cisneros *et al.*, 2014; Cisneros et Deschamps, 2012; Farrington *et al.*, 2011; Friedman, 1991; Gersick, 1997). En réalité, il s'agirait de l'option la plus appropriée pour combler les besoins de chacun des enfants et pour les traiter équitablement (Cisneros *et al.*, 2014; Nelton, 1996). De plus, nous ne pouvons nier que le souhait le plus profond des dirigeants se rapporte à voir la continuité de son entreprise à travers les mains de ses enfants (Gersick, 1997; Ward, 1987).

La recherche sur la succession familiale déborde de contenu sur le sujet, mais nous remarquons rapidement que peu de chercheurs se sont concentrés uniquement sur les relèvees en équipe de frères et sœurs. Certes, la littérature actuelle nous démontre que la succession en fratrie serait créatrice de bien des bénéfices tels que l'amélioration dans la qualité des relations, la poursuite de la continuité de l'entreprise familiale, la réduction des conflits familiaux, la quête d'une unité familiale, le renforcement de la communication et la création d'un équilibre dans l'autorité (Astrachan et Aronoff, 1997; Cater et Justis, 2010; Cisneros *et al.*, 2014). Les travaux de Farrington *et al.*, (2011), ont pour leur part, apporté une valeur ajoutée à la littérature sur le sujet en se concentrant sur la création de ces équipes de successeurs. Leurs conclusions démontrent que les ressources financières, la diversité des profils des successeurs et le leadership sont des facteurs prenants dans la mise en place d'une succession en fratrie (Farrington *et al.*, 2011) .

Malgré tout, la succession demeure excessivement complexe (Handler, 1991, 1994; Morris *et al.*, 1997; Murray, 2003). La résistance du dirigeant (Dumas, 1990; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Peiser et Wooten, 1983) et la résistance des autres acteurs (Correll, 1989; Lansberg, 1988) rendent d'autant plus difficile l'exécution d'un tel transfert. L'ambiguïté du partage entre frères et sœurs peut également venir entraver la réussite de la succession (Lansberg, 1988). La structure familiale relative à une succession en fratrie peut aussi être menaçante, alors que le nombre d'acteurs impliqués se multiplie; parents, enfants, femmes, etc. (Lansberg, 1999).

Outre l'affirmation des chercheurs sur la possibilité actuelle de transférer une entreprise familiale à plusieurs enfants conjointement, peu d'entre eux ont élaboré sur le fonctionnement concret de ce type de succession. Dans cette perspective, Cisneros (2014) s'est intéressé à comprendre la conception d'une relève en fratrie, et ce, dans des situations où la succession fut une réussite. La recherche a pris pour assise le processus de succession développé par Handler (1994) et supporté par Cadieux (2007), dans lequel la succession est divisée en quatre phases : l'incubation, l'implantation, la gestion commune ainsi que le nouveau leadership et le désengagement. Deux grandes dimensions sont analysées à travers ce processus : le contexte familial et le contexte de l'entreprise familiale. À travers des entrevues semi-dirigées, l'étude a permis de déterminer les intentions et les actions prises par les dirigeants et les successeurs dans chacune des phases du processus d'Handler (1994) et Cadieux (2007). Les résultats démontrent alors que les performances des entreprises peuvent être expliquées par la complémentarité des compétences des successeurs, par la confiance qu'ils avaient l'un envers l'autre et par la vision à long terme partagée (Cisneros, 2014). De plus, la décision de transmettre son entreprise à une fratrie serait le fruit de l'exigence du dirigeant à vouloir désigner un successeur au pouvoir, mais partager la propriété à tous les enfants ainsi que du désir des enfants déjà présents dans l'entreprise d'être appuyés et supportés par ses frères et sœurs (Cisneros, 2014).

1.4.3.1. La relation entre les successeurs

Les émotions prennent une place importante dans la dynamique d'entreprise familiale de manière générale, ces dernières façonnent la relation entre les successeurs. Or, il est difficile de séparer le profond volet émotionnel, regroupant généralement des ressentiments de longue date, des exigences réalistes de la vie quotidienne de l'organisation (Friedman, 1991). La relation entre frères et sœurs dans un contexte d'entreprise familiale jongle entre l'attachement et la rivalité. Friedman (1991) élabore d'ailleurs sur cette particulière relation qui peut exister entre les membres de ces fratries: « *A satisfying reasonable, and flexible sibling relationship allows separateness and differentiation from one another without isolation, and cooperation, closeness, and intimacy without enmeshment.* » (Bank

et Kahn, 1982 : 315 cité par Friedman, 1991 : 6). La rivalité pouvant exister entre les membres prend souvent naissance bien avant la succession. Les enfants rivalisent généralement dès leur plus tendre enfance pour obtenir l'amour et l'attention de leurs parents (Adler, 1959; Cicerelli, 1982 cité par Friedman, 1991). Concrètement, trois facteurs seraient à l'origine de la création de cette rivalité entre les enfants (Friedman, 1991). Ainsi, 1- la comparaison entre frères et sœurs serait la première source de fondation d'un manque de synergie. Cette distinction serait essentiellement faite par les parents, qui comparent chacun de leurs enfants. Des acteurs externes auraient aussi tendance à comparer les individus. La comparaison peut être constructive dans la mesure où elle se fait sur des caractéristiques qui peuvent être modifiées par les efforts des enfants. Enfin, les enfants qui se sentent appréciés pour ce qu'ils sont auront moins tendance à saboter la relation qu'ils ont avec leurs frères et sœurs. 2- Le mode de justice comparant l'équité à l'égalité, est aussi un facteur pouvant contribuer à la création de la rivalité frères/sœurs. Le sens de la justice dicte en quelque sorte la façon dont les enfants se sentiront traités par leurs parents (Ayres, 1990; Cisneros, 2014 ; Friedman, 1991). Friedman (1991) note d'ailleurs la nécessité des parents à prendre conscience de la rivalité présente entre les enfants lorsqu'il y en a une: « *Competition for parental love exists among sibling. But, when parents try to deny the reality of sibling rivalry, as they sometimes do, norms of equity are replaced by norms of equality for how parents allocate their love.* » (Friedman, 1991 : 8) Toutefois, ces normes d'égalité ne tendent pas à prendre en considération les différences individuelles de chacun et ainsi, les conflits entre frères et sœurs ne sont pas éliminés par le simple fait que les parents ne font office d'aucune distinction entre eux. Une justice dans l'allocation de l'amour parental est donc possible lorsque celle-ci est effectuée en fonction des besoins individuels de chacun qui, par définition, ne sont pas égaux pour chacun des enfants (Friedman, 1991). Finalement, 3- le rôle parental dans la résolution des conflits peut être une source de création de la rivalité. En réalité, la rivalité existante entre les enfants d'une famille en affaires pourrait être bénéfique pour leur développement. C'est plutôt la relation enfant-parent-enfant qui peut rendre négative cette expérience. En fait, si le parent renforce cette rivalité, il est

inévitable que les enfants vont continuer d'alimenter ce phénomène (Brazelton, 1989 cité par Friedman, 1991).

Certes, pour assurer le bon fonctionnement d'une fratrie, les rôles de chacun des successeurs doivent être clairs. (Farrington *et al.*, 2011). Cet auteur divulge d'ailleurs l'importance de bien clarifier les rôles de chacun pour assurer une certaine autonomie de la part de tous: « *Effective sibling partnerships typically have an explicit agreed-on division of labor so that each of the sibling partners can enjoy a degree of autonomy in his or her specific area* (Aronoff *et al.*, 1997; Lansberg, 1999). » (Farrington *et al.*, 2011 : 195) De ce fait, pour que la relation entre les successeurs soit d'une bonne qualité, des compromis doivent être faits par la fratrie. Un accord des rôles de chacun et des responsabilités respectives au sein de l'entreprise familiale est capital (Handler, 1991). La recherche d'Handler (1991) a d'ailleurs permis de conclure que sur son échantillon de 32 membres d'une nouvelle génération provenant de 32 entreprises familiales, seulement 15% considéraient que de travailler avec son frère ou sa sœur leur donnait l'impression de travailler en équipe. Les compromis devraient aussi prendre naissance bien avant l'intégration des enfants dans l'entreprise. Ainsi, l'anticipation des situations conflictuelles entre les membres sera plus probable. Finalement, pour assurer une bonne relation entre les successeurs, le développement de mécanismes de partage d'information et de communication doit figurer dans la liste des priorités (Handler, 1991).

1.4.3.2. Les parties prenantes en contexte de fratrie

Dans des situations de relève en fratrie, la collaboration d'une tierce partie peut s'avérer particulièrement bénéfique. L'objectif ultime de ce conseiller externe serait de faciliter le processus organisationnel en surpassant l'hostilité régnant entre les enfants et en développant des bases de collaboration qui permettront cet avancement entre les membres de la famille. (Friedman, 1991). La recherche de pattern familial et la prise de conscience de l'existence quasi-ancestrale des relations conflictuelles seront au cœur des interventions de la tierce partie, comme le mentionne Friedman (1991) :

«The task of third parties is to help siblings change how they think about each other's need and interest- to uncover and discuss the genesis of sibling conflicts by bringing to light each sibling's need for parental love and attention, the inevitable frustration of these needs because of having a sibling, and the specific ways in which parents responded in the past to the needs of each child. » (Friedman, 1991 : 14)

De récents travaux ont permis d'aller établir une relation entre les parties prenantes externes à l'organisation (PPEF) lors de co-succession en fratrie et la réussite de cette succession (Cisneros *et al.*, 2014). « En contexte de co-succession, l'accompagnement plus spécifique de la fratrie est un élément capital pour lequel une intervention externe s'impose, notamment pour fixer le cadre de la co-succession. » (Cisneros *et al.*, 2014 : 54) Afin d'arriver à ces conclusions, les auteurs ont séparé les PPEF en deux groupes distincts : les conseillers externes permanents et les conseillers externes occasionnels. La recherche menée par les auteurs avait pour objectif de venir compléter les travaux de Strike (2012) qui utilisait également cette classification. La première catégorie comprend ainsi les membres indépendants du comité consultatif et les comptables externes. Ces PPEF font partie intégrale du processus de succession puisqu'ils sont présents dans l'entreprise bien avant la naissance de la succession et vont demeurer dans l'organisation même après que le transfert soit effectué. La seconde catégorie, quant à elle, est représentée par des experts mandatés pour leurs connaissances et savoir-faire sur un sujet spécifique. Ces connaissances peuvent même aller au-delà du savoir-faire en matière de succession, mais bien représenter des sujets divers auxquels les dirigeants voudraient acquérir des compétences. Les résultats de l'étude ont non seulement démontré le rôle capital des parties prenantes externes à l'entreprise, mais mentionnent aussi que les PPEF occasionnelles auraient plus d'importance que les permanentes en raison de la confiance qui leur sont accordée. Les PPEF seraient donc un facteur de succès à une relève en fratrie puisque ces dernières agissent à titre de médiatrice et de repères pour les acteurs impliqués.

1.4.4. La relève entre cousins

Les entreprises qui connaissent une relève entre cousins sont certainement moins présentes sur le marché que les autres entreprises. Aux États-Unis, moins de 5% des entreprises familiales optent pour une telle forme de partage (Gersick, 1997). « *The dream of Cousin Consortium company is a vision of a network or clan of cousins which a common lineage, ancestral symbols, stories and traditions.* » (Gersick, 1997 : 215). Sachant pourtant que ces entreprises se trouvent généralement à leur troisième génération familiale et que les membres de l'équipe de relève proviennent de différentes fratries ayant vécu diverses expériences à l'intérieur ou à l'extérieur de cette même entreprise, la littérature a intérêt à comprendre ce phénomène de partage entre cousins. Les recherches démontrent aussi que les liens inter-successeurs seraient moins intimes dans une situation de relève entre cousins, si nous les comparons avec des situations de relève en fratrie (Gersick, 1997).

La complexité des marchés rend d'autant plus difficile de maintenir une influence familiale au sein des entreprises de ce type. Assurément, ce ne sont pas tous les cousins et cousines qui auront le profond rêve de rejoindre l'entreprise familiale. Certains décideront de poursuivre leur propre carrière, décidant alors de vendre leur part, et par conséquent, l'entreprise familiale procédera à un quelconque transfert externe. Ce type de situation renforcit le défi de conserver la propriété au sein de la famille (Gersick, 1997). Le degré d'influence des diverses branches de la structure entre cousins serait conséquent de trois facteurs : 1- le nombre de cousins dans chacune des branches, 2- l'habileté des cousins de ces branches à former des coalitions et à agir dans une direction particulière et 3- le nombre de cousins dans chaque branche qui occupe une forte position de gestion dans l'entreprise (Lansberg, 1999).

Les « *Cousin Consortiums* » seraient également associés à des entreprises qui ont connu du succès dans leurs activités et qui ont accumulé beaucoup de richesses (Gersick, 1997; Lansberg, 1999). La particularité de ce type de partage prend clairement son essence dans la complexité et l'irrégularité des situations possibles. Dans la mesure où un frère aurait 4 enfants et que sa sœur en aurait qu'un seul,

l'implication de l'enfant unique de la sœur n'aurait certainement pas le même poids dans l'entreprise familiale que celle de tous ses cousins/cousines ensemble. Les situations familiales de ce genre sont quasi-illimitées. Gersick (1997), auteur réputé pour avoir longuement écrit sur les équipes de cousins, nous fait part des défis que peut comporter ce type de structure de relève :

« The fundamental dilemma in designing an ownership structure for the Cousin Consortium is whether to undertake a distribution of stock per stripes, maintaining the quality of branch ownership, or to reallocate shares so that each of the cousins controls an equal amount of stock, maintaining the equality of individual ownership. »
(Gersick, 1997 : 216)

Les parents, qui ont géré l'entreprise pendant de nombreuses années, sont souvent très actifs pour défendre les intérêts de leurs enfants, particulièrement puisque leurs neveux et nièces font maintenant partie de l'équipe au même niveau que leurs enfants. En conséquence, la planification de la succession de ce type se trouve à être très délicate puisque la fratrie doit évaluer et commenter les compétences des enfants de leurs frères/sœurs (Gersick, 1997). Il est donc difficile de prendre des décisions éclairées puisqu'ils sont nécessairement biaisés dans leurs opinions dues à leur manque d'objectivité. La littérature suggère alors que des comités d'évaluation puissent prendre forme pour augmenter le niveau de justice dans les décisions importantes, et même dans la sélection des successeurs. Dans ce comité, des membres de la famille reconnue pour leur neutralité devront figurer au premier plan (Gersick, 1997).

Bref, les recherches portant sur la relève entre cousins ne sont clairement pas abondantes dans la littérature sur la succession d'entreprises familiales. Toutefois, les quelques auteurs ayant traité du sujet (Gersick, 1997; Lansberg, 1999) nous démontrent que la particularité de ces types de relève se doit d'être étudiée plus attentivement.

1.5. Conclusion de la revue de littérature

Au-delà des résultats trouvés par les travaux des auteurs s'étant intéressés aux relèves en fratrie et à celles entre cousins, une place encore importante dans la littérature est disponible pour des recherches futures. Voyant l'émergence du phénomène de succession d'entreprise familiale au moyen d'une relève à plusieurs successeurs, les objectifs de ce mémoire viennent cadrer dans la littérature sous-développée. Nous n'avons décelé aucune étude qui ciblait uniquement l'analyse du processus de succession en contexte de relève à plusieurs successeurs. Effectivement, les auteurs réputés dans la littérature scientifique ont, pour leur part, orienté leurs écrits sur des sujets plus précis liés aux processus successoraux. Ainsi, Cisneros (2014) s'est intéressé au fonctionnement d'une succession en fratrie, mais plus particulièrement sur l'accompagnement de ce type de relève. Farrington *et al.*, (2012) a concentré ses écrits sur l'équipe que forment les frères et sœurs en tant que successeurs et donc, sur le processus de sélection de ces successeurs. De son côté, Handler s'est intéressé à comprendre la résistance (1988) présente dans les processus de successions et aux rôles que prennent les relations (1990) dans ces derniers. Quant à eux, Gersick (1997) et Lansberg (1999) ont développé davantage sur les successions d'entreprises familiales qui optent pour une relève entre cousins. Toutefois, aucune recherche n'a mis en lumière une analyse examinant la globalité du processus dans un contexte de relève à multiples successeurs d'une même génération. De plus, aucune étude n'a permis de faire émerger les enjeux les plus importants de l'ensemble de ces processus. En considérant les recherches antérieures sur les successions d'entreprises familiales et en prenant position quant à une question de recherche bien précise, ce mémoire saura contribuer activement à la littérature en proposant une analyse mettant de l'avant des équipes de relève à multiples successeurs d'une même génération, comprenant à la fois des fratries et des cousins.

CHAPITRE 2

Cadre conceptuel

2.1 Problématique

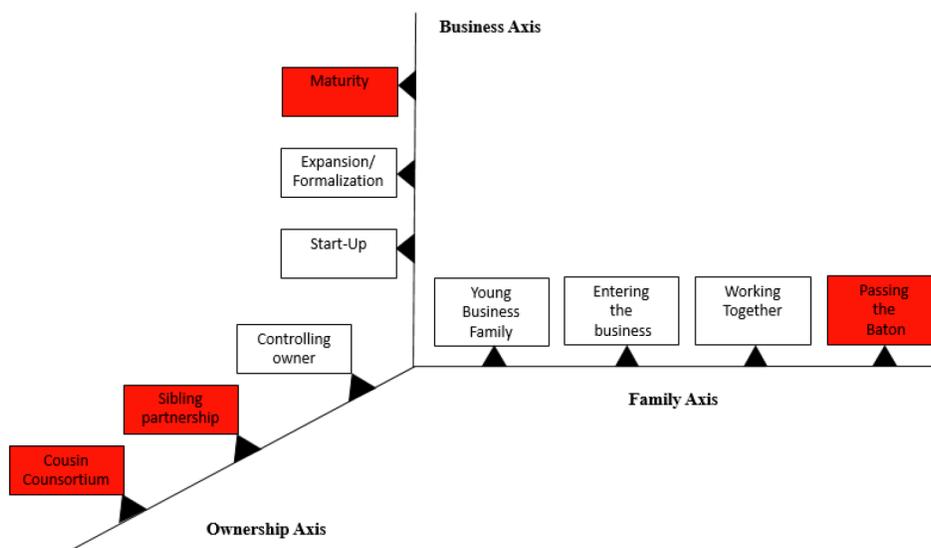
Le transfert de l'entreprise familiale à une nouvelle génération représente le plus important défi de ces organisations (Gersick, 1997; Morris *et al.*, 1997). Il s'agit d'un processus qui est généralement vécu qu'une seule fois dans le parcours des entrepreneurs et par conséquent, l'inconnu et l'incertitude sont au cœur de ce phénomène. Par manque d'expertise et parfois même d'intérêt, les dirigeants ne planifient généralement pas leur succession. Outre une forte résistance des prédécesseurs, l'absence de successeurs compétents peut également créer des embûches à la planification de la succession de l'entreprise familiale. La revue de littérature du chapitre précédent nous permet d'observer un intérêt important de la recherche à l'égard de la planification de la succession, voire à comprendre en quoi elle consiste et pour quelles raisons elle est présente ou bien absente du processus. Les recherches tendent également à démystifier le processus de succession d'entreprises familiales de manière plus générale. La majorité des écrits abordent un transfert à un seul successeur. Bien que cette forme de relève soit la plus utilisée, la succession à plusieurs successeurs demeure une option de plus en plus convoitée (e.g. Aronoff, 1997; Barach et Carson, 1988; Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Cisneros et Deschamps, 2012; Farrington *et al.*, 2011; Friedman, 1991; Gersick, 1997).

Le principal intérêt de ce mémoire est de comprendre le processus de succession lorsque ce dernier comprend une relève à plusieurs successeurs. Plus précisément, la recherche sera orientée vers une relève à multiples successeurs d'une même génération. Peu de littérature a abordé la relève en fratrie et encore moins celle entre cousins. Pourtant, il s'agit de formules de partage qui façonnent tout autant la réalité des successions d'entreprises familiales. Nous sortons donc des sentiers battus en proposant une analyse qui combine des fratries et des cousins au sein de la même équipe de relève.

En considérant la pertinence du modèle de développement tridimensionnel de Gersick (1997), nous comprenons ici plus clairement sur quels axes notre recherche vient

s'appuyer. Ultiment, nous pouvons classer les organisations sélectionnées pour notre échantillon grâce à ce modèle (Gersick, 1997). Ainsi, l'échantillon sera composé d'entreprises ayant atteint une maturité certaine sur le marché, où le transfert de ces dernières aura été complété et où la forme de l'équipe de relève comprendra au minimum une fratrie et des cousins. Par le fait même, notre analyse portera sur équipes de relève à multiples successeurs d'une même génération.

Figure 10. Modèle de développement tridimensionnel – précision de l'échantillon (adapté de Gersick, 1997 : 302)



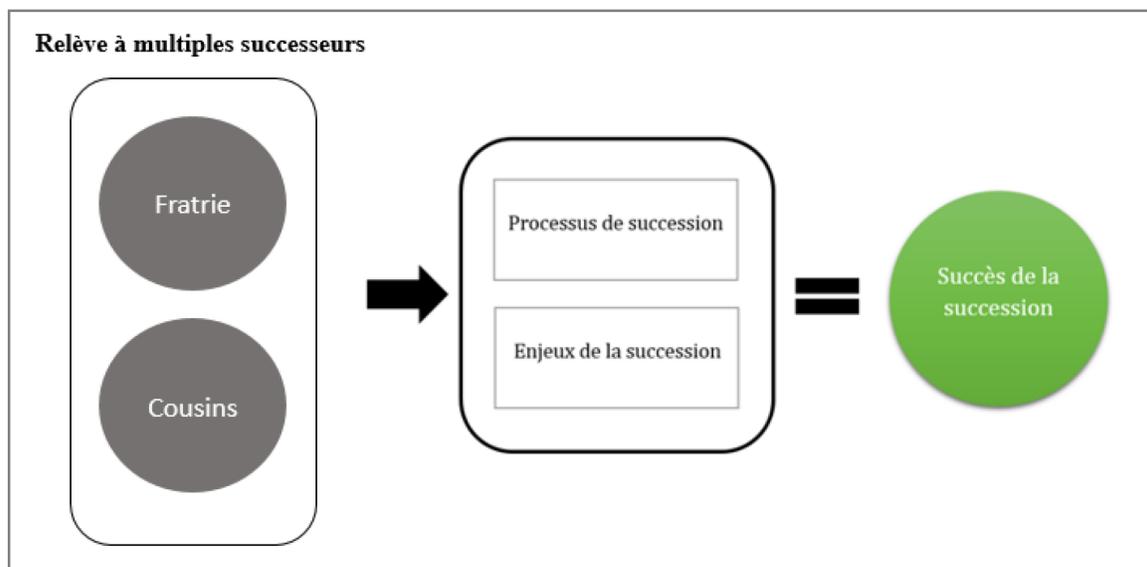
Le lien de parenté présent dans les entreprises familiales vient ultimement nuancer la dynamique de l'entreprise. Le processus de succession subira donc ces nuances. Sachant alors que le lien de parenté frères/sœurs et celui de cousins/cousines sont naturellement différents, il est intéressant de vouloir comprendre l'impact de ces formes de relève dans le cadre d'un processus de succession d'entreprise familiale. À ce jour, aucune étude n'a mis de l'avant une relève comprenant des fratries et des cousins. Ce mémoire contribuera donc activement non seulement à la littérature des successions d'entreprises familiales de manière plus générale, mais également à la littérature spécifique aux relèves en fratrie et à celles en cousins.

2.2 Question de recherche

« Dans le cadre d'une reprise réussie d'entreprise familiale à multiples successeurs d'une même génération, quels sont les enjeux liés au processus de succession? »

La question de recherche peut également être perçue comme étant une interaction entre des variables dépendantes et indépendantes. Par conséquent, le processus de succession ainsi que les enjeux qui en découlent représentent les variables dépendantes de cette question. La relève à multiples successeurs, comprenant des fratries et des cousins, figure comme étant la variable indépendante.

Figure 11. Représentation schématique de la question de recherche



2.3 Cadre d'analyse

2.3.1. Le modèle de Longenecker et Schoen (1978)

Le cadre d'analyse de ce mémoire fut conçu au moyen de l'exploitation d'un modèle déjà présent dans la littérature, soit celui faite par Longenecker et Schoen en 1978. Certainement, ce dernier fut adapté et optimisé aux besoins précis de la présente

recherche, mais une compréhension globale du modèle dans sa forme la plus pure est capitale.

Le modèle développé par les auteurs avait comme assise la reconnaissance de la complexité du processus de succession. Dans cette vision, les auteurs ont construit un modèle représenté sous forme de processus de socialisation diachronique échelonné sur une longue période de temps. Le processus met de l'avant deux grands événements de la succession et les situe temporellement. Ces derniers sont l'entrée du successeur à temps plein dans l'entreprise ainsi que le transfert complet du leadership et du pouvoir au successeur. Ce modèle tient sa particularité dans l'approche qu'il a envers les acteurs. Effectivement, le processus qui contient 7 étapes distinctes concentre l'essentiel de son analyse sous la perspective de la relève. Ainsi, les successeurs seront graduellement préparés au leadership et ce, à travers leurs expériences d'apprentissages au sein de l'entreprise sur une période à long terme. En ce sens, l'utilisation de ce modèle comme cadre d'analyse à ce mémoire est d'autant plus intéressante. La littérature propose d'autres modèles qui se concentrent essentiellement sur le rôle du cédant (e.g. Cadieux, 2007; Kets de Vries, 1988; Lansberg, 1999) ou bien qui établissent un processus général intégrant à la fois le cédant et son successeur (e.g. Handler, 1990; Lambrecht, 2005). Les objectifs de ce mémoire s'alignent donc avec l'orientation que prend ce modèle, au sens où nous tentons de comprendre les faits et gestes des successeurs qui ont permis d'acheminer la succession vers la réussite de cette dernière, et ce, en équipe. Au-delà de la pertinence du modèle de Longenecker et Schoen (1978), aucune étude empirique n'a, à ce jour, testé ce dernier. Nous serons donc les premiers à cadrer notre analyse au moyen de ce modèle. Outre sa construction faite sur une base de relation père/fils impliquant seulement deux acteurs, nous manierons le modèle pour que ce dernier s'applique à une relation père/fils impliquant de multiples successeurs.

2.3.2. Les fondements du modèle

Longenecker et Schoen (1978) ont développé ce modèle afin de venir combler l'absence de modèle de ce genre dans la littérature. L'élément central du modèle réside certainement dans son approche sur l'apprentissage des successeurs par expérience (*activities-learning experiences*). L'analyse du processus de succession sera ainsi

ultimement orientée en fonction de l'évolution des successeurs. Cette évolution dépendra en fait des expériences vécues par la relève au sein de ce processus.

À première vue, l'utilisation d'un modèle datant de plusieurs années comme celui de Longenecker et Schoen (1978) pourrait être controversée. Toutefois, il y a concordance entre les assises de ce modèle créée en 1978 et les modèles développés dans la littérature plus récente. Ainsi, nous observons une harmonie dans les visions de Longenecker et Schoen (1978) et dans celles de divers autres auteurs de la littérature. Par conséquent, trois fondements de ce modèle pourraient être mis de l'avant : la division du processus de succession en étapes, la considération de ce processus comme étant un processus de socialisation et la perception que ce processus implique une relation père-fils.

2.3.2.1. Le processus implique des étapes réparties long-terme

Lors de la création de leur modèle, les auteurs se sont entendus sur la durée de leur processus. Ce dernier se déroule sur une longue période. À travers cette orientation à long terme, le processus est également divisé en plusieurs étapes. Cette prémisse voulant que la succession comporte plusieurs phases fut également partagée par d'autres auteurs (e.g Trow, 1961; Carlson, 1961; Levinson, 1966; Christen, 1953; Davis, 1968). Leurs écrits ont d'ailleurs servi de référence à Longenecker et Schoen (1978) en matière de succession divisée par étapes. Bien que le modèle date de près de 30 ans, la littérature qui a succédé Longenecker et Schoen (1978) a pourtant supporté cette vision d'une succession divisée en étapes et basée sur du long-terme. Les travaux d'Handler (1994) ont d'ailleurs contribué grandement à la littérature de la succession d'entreprise familiale en mettant de l'avant un processus qui se divise en quatre étapes distinctes : l'incubation, l'implantation, la gestion commune ainsi que le nouveau leadership et le désengagement (Handler, 1994). D'autres recherches ultérieures ont également utilisé cette classification pour mener à terme leurs travaux (Cadieux, 2007; Cisneros, 2014). De plus, dans la littérature, la succession fut aussi divisée en quatre phases, mais plutôt sous une perspective de transfert de leadership (Churchill et Hatten, 1997). Selon ces auteurs, la succession passe donc à travers la phase du *owner-manager business*, celle du *training and development*, du *partnership* et finalement du *power transfer*. Assurément, le tout se déroule sur la courbe du temps relative à la vie de l'entreprise. Quelques années plus tard, une revue des écrits sur le sujet a permis de cadrer la succession en quatre nouvelles

étapes : *Ground rules & first steps, Nurturing & development, Selection* et *Final hand off* (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). La création de ce modèle apporta beaucoup de richesse à la littérature sur le sujet.

2.3.2.2. Un processus de socialisation

Le second fondement sur lequel le modèle de Longenecker et Schoen (1978) est érigé concerne la vision du processus comme un processus de socialisation. À la base, les auteurs ont puisé leur inspiration à partir de recherches qui elles aussi, considéraient la succession comme étant un processus de socialisation (e.g. John A. Davis et Tagiuri, 1989; Elder, 1963). D'ailleurs, cette vision de la succession semble judicieuse puisque la littérature qui a suivi le modèle de Longenecker et Schoen (1978) comprend des recherches qui abordent la succession sous la même perspective. Celle-ci implique qu'un apprentissage de connaissances tacites et explicites ait lieu, et par conséquent, un transfert de ces notions est nécessaire à la nouvelle génération. Katuska Cabrera-Suarez concentre d'ailleurs ses travaux sur le sujet, notamment en s'intéressant à l'approche du *training for leadership*, dans laquelle les successeurs acquièrent leurs connaissances via l'expérience qu'ils développent au sein de l'entreprise (Cabrera-Suárez, 2005). La littérature mentionne également que l'acquisition des connaissances se trouve à être la toute première étape nécessaire pour permettre l'interaction avec les autres membres de l'entreprise familiale (García-Álvarez *et al.*, 2002). Ce *knowledge-based view* met l'accent sur le besoin des successeurs d'assimiler les connaissances tacites et explicites afin de devenir leaders de l'entreprise familiale, au sens formel et informel (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Longenecker et Schoen (1978) considèrent donc eux aussi que la socialisation est au cœur du processus de succession.

2.3.2.3. Le processus se base sur la relation père-fils

Longenecker et Schoen (1978) ont finalement construit leur modèle sous le fondement de la relation père-fils. Au moment de la rédaction de ce dernier, la littérature n'était pas abondante sur le sujet, mais déjà à cette époque, la succession était perçue comme une relation qui liait un père et son fils (Levinson, 1971). Cette vision ne s'est pas éteinte avec les années, puisqu'encore aujourd'hui, la littérature fait référence à cette relation omniprésente dans le processus de succession, particulièrement à la qualité de cette

dernière. Des recherches se sont même intéressées à comprendre l'interaction entre les deux acteurs selon l'âge de chacun d'entre eux (John A. Davis et Tagiuri, 1989). Nécessairement, les individus n'ont pas les mêmes objectifs et détiennent des visions divergentes, selon le stade de vie dans lequel ils se trouvent. Les conclusions de cette étude des années 80 démontrent que la relation père-fils sera harmonieuse lorsque le fils aura entre 23 et 33 ans alors que le père aura aux alentours de 50 ans. Lors de la même année, une autre étude a plutôt tenté de comprendre la dynamique de la relation père-fille, sous les bases de la littérature portant sur la relation père-fils (Dumas, 1990; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Peiser et Wooten, 1983). Au-delà de l'augmentation de la présence des femmes au sein des entreprises, peu de littérature a abordé cet angle en matière de succession. Cette étude a donc permis de mieux cerner la réalité qu'impose une relation père-fille dans un contexte managériale, mais surtout, de considérer que la succession d'entreprise familiale impliquait un changement et une évolution dans les relations père-fille et pères-fils. Dans cette même perspective, les travaux récents de Cater et Justis (2010) ont permis de repérer concrètement l'évolution des rôles du père et du fils au cours d'un processus de succession d'entreprises familiales.

Tableau 5. Le rôle des acteurs selon les phases du processus de succession
(adapté de Cater et Justis, 2010 : 579)

	Père	Fils
Phase 1	Leader	Élève
Phase 2	Gouverneur	Assistant
Phase 3	Superviseur	Gestionnaire
Phase 4	Consultant	Leader

Bref, cette perspective qui entrevoit la succession comme étant une interaction entre un père et son fils est tout à fait pertinente dans le cadre du modèle de Longenecker et Schoen (1978). Rappelons toutefois que la nature de ce modèle développé il y a déjà plusieurs décennies limite cette relation à un seul enfant. Dans le cadre de ce mémoire,

cette vision de la relation sera modifiée, au sens où nous analyserons la succession au moyen d'une relève à plusieurs successeurs.

2.3.3. Les étapes du modèle

Les auteurs (Longenecker et Schoen, 1978) ont su déployer un modèle qui était non seulement précis dans chacune de ses étapes, mais qui réussissait à englober l'ensemble du processus succession d'une entreprise. Les étapes vont donc au-delà de la succession au sens pur, mais navigue également dans les étapes qui la précède et qui lui sont subséquentes.

1) Pré-entreprise

Cette étape n'est pas précise dans le temps, mais elle représente tout de même la limite qui détermine le début de ce processus de succession. Lors de cette phase, les successeurs découvrent quelques aspects de l'entreprise, sans pour autant la connaître nécessairement. Ce premier contact avec l'organisation se fait de manière informelle, sans suivre de directives claires. En ce sens, les successeurs vont parfois se rendre directement sur les lieux de l'entreprise, et vont ainsi débiter leur familiarisation avec l'entreprise de manière graduelle. Les enfants sont généralement très jeunes lors de cette première étape.

2) Introduction

La particularité qui rend l'étape de l'introduction différente de celle de la pré-entreprise se trouve dans les intentions du cédant. Effectivement, ce dernier introduit volontairement les successeurs à l'organisation. Les successeurs sont assez vieux pour pouvoir débiter certaines tâches concrètes dans l'entreprise. Progressivement, ils sont exposés aux autres membres de l'entreprise et au langage organisationnel. Bref, lors de cette étape, les successeurs apprivoisent petit à petit l'entreprise dans son intégralité, à un rythme plus ou moins soutenu.

3) Introduction-fonction

Lors de cette phase, les successeurs intègrent officiellement l'entreprise au moyen d'un poste à temps partiel. Cette étape perdura dans le temps jusqu'au moment où les successeurs feront officiellement leur entrée dans l'organisation de manière permanente. Graduellement, le travail se complexifiera et les tâches seront plus difficiles aux yeux de la relève. De plus, lors de cette phase, les successeurs complètent généralement leurs études au même moment, et peuvent également travailler à temps partiel ou temps plein dans une autre organisation.

4) Fonction

Les successeurs font officiellement leur entrée à temps complet dans l'organisation. Cette étape comprend donc leur intégration dans des fonctions et des postes de tout genre, même dans des positions externes à la direction. Leur implication dans l'entreprise familiale est alors permanente.

5) Fonction avancée

Cette étape débute lorsque les successeurs sont promus à des postes de direction. Elle continuera jusqu'au moment où ces derniers succéderont directement à leur prédécesseur. Les positions managériales assumées par les successeurs se relayeront pour mener ces derniers à assumer complètement le pouvoir de l'entreprise familiale.

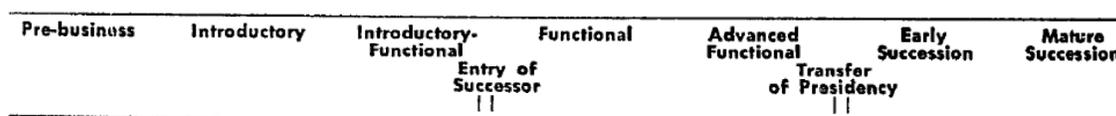
6) Jeune succession

À ce stade, le pouvoir et le leadership ont été transmis et les enfants assument la direction de l'entreprise familiale. À travers une certaine période de temps, les successeurs finissent par endosser la tête de l'organisation, au sens légal (*de jure*). Cette étape suit donc celle du transfert, mais précède le moment où le rôle de président devient plutôt complexe et où un certain contrôle vient s'ajouter à la position de leader supportée par les enfants.

7) Succession mature

Cette ultime étape représente la limite finale qui délimite le processus de socialisation de la succession. *De facto*, les successeurs deviennent les leaders de l'entreprise. Ce processus de socialisation est considéré comme étant complété lorsque deux conditions s'appliquent : les successeurs ont assumé leur rôle de leader dans l'organisation au même titre que leur position de leadership et les successeurs sont relativement autonomes dans leurs rôles, particulièrement dans la relation qui a été établie avec leur prédécesseur dans le cadre de cette succession d'entreprise familiale.

Figure 12. Étapes d'une succession père-fils (Longenecker et Schoen, 1978 : 4)

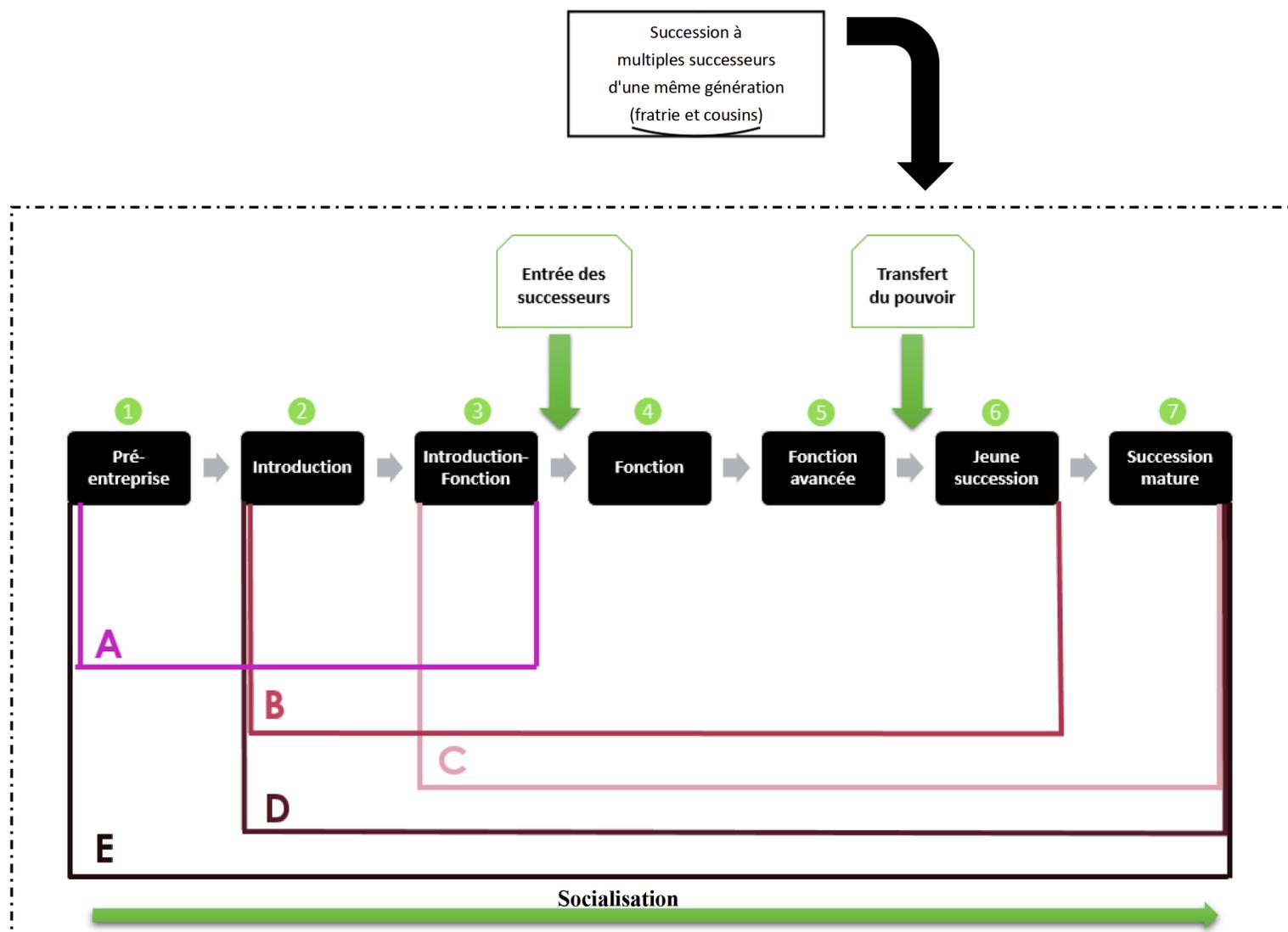


2.4 Cadre d'analyse : le modèle final

Ultimement, le modèle final de notre cadre d'analyse pose ses fondations sous le modèle développé par Longenecker et Schoen en 1978. Nous avons toutefois optimisé ce dernier afin qu'il cadre avec la question de recherche que nous avons précédemment développée. Par conséquent, nous cherchons à comprendre ce qu'impliquent précisément les processus étudiés et les enjeux qui découlent de ces derniers en fonction de successions formées d'équipe de relève à multiples successeurs, comprenant des fratries et des cousins. Une revue des écrits scientifiques a donc permis de déceler les enjeux principaux de ces processus de succession. Le premier d'entre eux est relatif aux décisions successorales. Celles-ci comprennent la décision de procéder à une succession, celle qui concerne le choix de la relève et finalement celle qui détermine la forme de partage utilisée. Par la suite, les autres enjeux soulevés sont : le rôle du cédant, la relation entre les successeurs, la relation entre le prédécesseur et les successeurs ainsi que l'implication des parties prenantes. Ces derniers furent cartographiés à travers ce processus comportant 7 étapes (Figure 13). Nécessairement, ces enjeux ne prennent pas naissance à chacune des étapes du processus et, dans cette ligne d'idées, ceux-ci ont été disposés selon leur présence et pertinence dans le processus.

Notre initiative de localiser différemment les enjeux à travers le processus de succession provient des conclusions émises dans la littérature et de l'expertise du directeur de recherche dans le domaine.

Figure 13. Cadre d'analyse : le modèle final



Légende des enjeux de la succession répartie sur le processus	
A. Décisions successorales	<ul style="list-style-type: none"> → Décider de transférer → Décider à qui céder → Décider la forme de partage
B. Rôle du cédant	
C. Relation entre les successeurs	
D. Relation prédécesseur/successeurs	
E. Implications des parties prenantes	

Rappelons que la socialisation est au cœur de la succession. Ainsi, le transfert des connaissances et l'apprentissage des successeurs par leurs expériences au sein de l'entreprise sont des éléments centraux à notre analyse.

Insistons sur la nature exploratoire de cette recherche. Certes, à travers ce mémoire, nous tenterons d'obtenir certaines réponses à la question de recherche développée, mais le tout en étant conscients que nous ne serons pas nécessairement en mesure d'y répondre totalement. Toutefois, nous jugeons pertinent de mettre en lumière cette optimisation du modèle de Longenecker et Schoen (1978) puisque ce dernier est littéralement considéré comme un classique de la littérature. De plus, il nous permettra de comprendre le processus de succession à multiples successeurs d'une même génération avec la perspective d'un nouveau modèle. Nous utiliserons essentiellement ce dernier pour structurer notre cueillette de données, notamment dans l'organisation de nos entretiens. Ce volet sera d'ailleurs abordé dans le chapitre suivant. Effectivement, bien que nous considérons que l'adaptation du modèle de Longenecker et Schoen (1978) soit judicieux dans cette analyse, nous demeurons conscients que la méthodologie que nous utiliserons (Corley et Gioia, 2013) donnera lieu à une structure des données bien précise qui pourra mener à des résultats intéressants. De plus, la méthode de Corley et Gioia (2013) préconise littéralement une technique de recherche sortant des sentiers battus qui permet de faire émerger des résultats forts intéressants. Nous tenterons alors d'effectuer un amalgame logique et pertinent nous permettant d'utiliser à la fois le bien-fondé de Longenecker et Schoen (1978) et l'authenticité des résultats générés par notre structure des données (Corley et Gioia, 2013).

Dans cette recherche, nous aspirons à déterminer les implications du processus de succession ainsi qu'à soulever les enjeux qui découlent de ce dernier, dans des cas de transfert d'entreprises familiales avec une équipe de successeurs comprenant au minimum une fratrie et des cousins. Nous désirons mettre en lumière les étapes du processus qui sont décrites dans notre cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978), en soulevant notamment la chronologie de ces dernières.

Les résultats obtenus pourront faire émerger quels sont les véritables enjeux qui découlent de ce type de succession. Nous sommes portés à croire que la présence de

multiples acteurs complexifierait naturellement le processus et les enjeux de ce dernier. De plus, nous projetons que les relations entre les acteurs pourraient différer en fonction du lien de parenté qui les relie. Cette qualité de relation pourrait tout autant avoir un impact sur le processus de succession et de ses enjeux.

CHAPITRE 3

Méthodologie

Les objectifs de ce chapitre sont de présenter les détails de la méthodologie utilisée dans cette étude afin répondre à notre question de recherche. Nous justifierons d'abord notre choix d'une approche qualitative. La population étudiée et l'échantillon seront également précisés. Par la suite, les détails concernant la cueillette et l'analyse des données seront clarifiés. Finalement, ce chapitre se terminera avec les limites et les considérations éthiques de la méthodologie utilisée.

3.1 L'approche qualitative

Les enjeux relatifs aux successions d'entreprises familiales sont dans la mire des chercheurs depuis déjà plusieurs décennies (Barach et Carson, 1988; Barach et Ganitsky, 1995; Beckhard et Dyer Gibb, 1983b; Chrisman et Chua, 2003; John A. Davis et Tagiuri, 1989; Handler, 1992; Lambrecht, 2005; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Morris *et al.*, 1997). L'approche qualitative est sans contredit la méthode la plus fréquemment utilisée lors de ces études. « La méthodologie qualitative a pour objet la démarche dont le point de départ est la détermination d'un objet d'étude et le point final, la formulation d'une explication sous forme d'une construction théorique des résultats découlant d'une analyse. » (Poupart, Groulx, Deslauriers, Laperrière, Mayer et Pires, 1998 : 96) En plus d'être une recherche qualitative, celle-ci est de nature exploratoire puisque peu de littérature a abordé notre sujet jusqu'à présent. Certes, une abondance d'écrits a traité des successions d'entreprises familiales, mais rappelons qu'aucune étude n'a mis de l'avant une analyse du processus de relève comprenant des équipes de frères et sœurs et de cousins. Pour cette raison, la recherche qualitative et exploratoire se veut être pertinente dans ce mémoire. Finalement, la méthode de l'analyse de cas fut celle sélectionnée aux fins de la recherche. Yin (1989) définit d'ailleurs pointilleusement cette dernière ainsi que ses implications :

«The case study is preferred in examining contemporary events, but when the relevant behaviors cannot be manipulated. Thus, the case study relies on

many of the same techniques as a history, but it adds two sources of evidence not usually included in the historian's repertoire: direct observation and systematic interviewing. » (Yin, 1989 : 19)

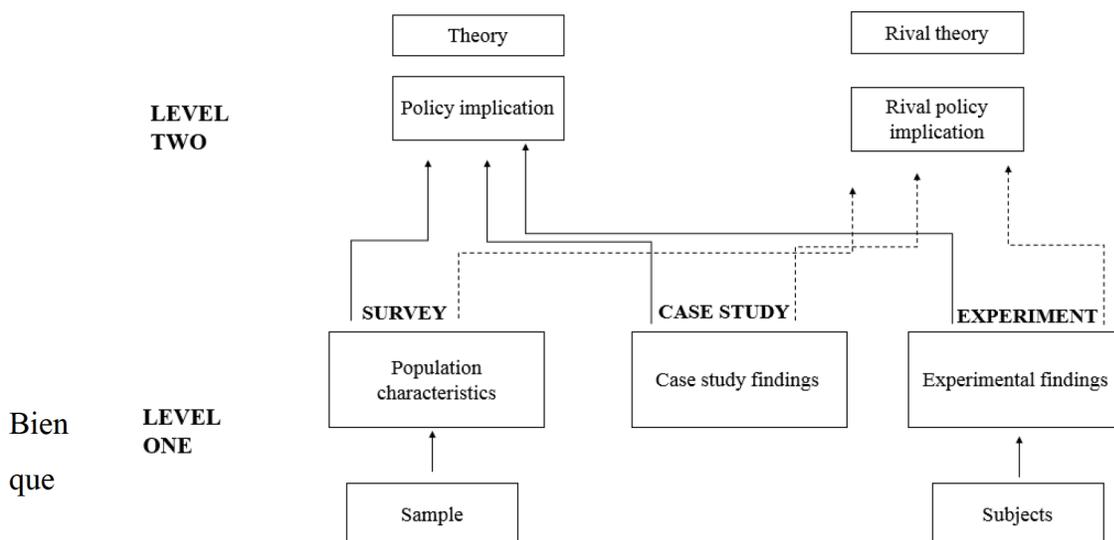
En fait, la méthode de l'étude de cas est utilisée pour analyser des phénomènes sociaux (Swanborn, 2010 : 13). Cette méthode prend d'autant plus son sens lors de l'analyse de phénomènes sociaux complexes (Brockhaus, 2004; Cisneros *et al.*, 2014; Handler, 1990; Sharma, 2004). Étant conscient de la complexité organisationnelle et relationnelle qui entoure le phénomène de succession d'entreprises familiales, il fut évident que l'utilisation de la méthode de l'étude de cas était la plus pertinente dans le cadre de notre recherche. De plus, notre approche fut holistique, dans la mesure où nous avons pris en considération l'ensemble des facteurs qui entouraient les processus successoraux analysés. Cette démarche plus globale nous permettait de mettre réellement en lumière les apports scientifiques que la littérature regroupait sur le sujet. Swanborn (2010) explique clairement la particularité de l'approche holistique :

« The label 'holistic' means we have to take into account that behavior of people and social phenomena, in general, are determined by a complex set of causes. As a consequence, simple causal models, such as those used in most survey analysis, are not adequate. » (Swanborn, 2010 : 18)

Les études de cas permettent une proximité évidente avec l'échantillon sélectionné puisque les interactions se font directement avec les participants. Cette distinction associée à la méthode des études de cas ajoute une richesse indéniable à la qualité de cet outil de recherche. Au-delà de la pureté des données recueillies directement auprès des individus concernés par les motifs de la recherche, les études de cas détiennent tout de même leur bête noire : la généralisation des résultats. La littérature critique donc largement cette méthode puisqu'il est ardu de justifier une telle généralisation alors que l'échantillon représente un faible pourcentage de la population. Yin (1994) défend cependant cette méthode en modifiant la perspective que nous devons avoir à l'égard de cette dernière. Effectivement, selon lui, les statistiques inductives recueillies deviennent plutôt de la généralisation analytique (Yin, 1994). En ce sens, chaque cas n'est pas considéré comme des unités de recherches distinctes, mais bien comme des expériences uniques en soi (Swanborn, 2010 : 66). La figure suivante (figure 14) illustre clairement

l'optique d'analyse à utiliser dans l'éventualité de l'étude de cas. Ultimement, les autres recherches effectuent habituellement de la généralisation statistique. Par conséquent, une collecte de données empiriques exécutée auprès d'un échantillon donne lieu à des inférences à l'égard d'une population. Cette technique est surtout utilisée dans les sondages et les expériences à longue durée puisque les chercheurs ont déjà accès aux formules de probabilités qui rendent possibles les généralisations. Il s'agit du niveau 1 dans la figure 14. Cette technique est invalide en étude de cas puisque les cas ne sont pas considérés comme des unités de recherches, telles que mentionnées précédemment. Analogiquement, l'analyse de plusieurs cas devrait donc être considérée comme l'analyse de plusieurs sondages distincts. La généralisation statistique se transforme alors en généralisation analytique. Dans ce type d'analyse, une théorie est utilisée comme un modèle d'analyse afin de comparer les résultats empiriques de l'étude de cas. Si deux ou plusieurs cas supportent la même théorie, l'inférence peut être établie. Les résultats peuvent être d'autant plus prééminents dans la mesure où deux ou plusieurs cas soutiennent une théorie, mais simultanément, ne supportent pas une théorie rivale tout aussi plausible (Yin, 1994 : 30). Il s'agit ici du niveau 2 de la figure 14. Ces inférences établies permettent alors de mettre en perspective de nouveaux éléments et par conséquent, de rendre possible de nouvelles analyses qui pourraient mener à des résultats et des conclusions intéressants.

Figure 14. Making Inferences, Two Levels (Yin, 1994 : 41)



chaque méthode détiennent son lot d'inconvénients et d'avantages, il reste qu'il est possible d'avoir une étude de cas largement représentative. Toujours selon Yin (1994), le père de l'étude de cas, pour être exemplaire, celle-ci doit être significative, complète, doit considérer des perspectives alternatives, doit afficher une preuve suffisante et doit être présenté sous une structure intéressante (Yin, 1994 : 147).

3.2 Population, échantillon et devis de recherche

La population étudiée dans le cadre de ce mémoire se trouve à être les entreprises familiales québécoises qui ont effectué un transfert de leur organisation à une équipe de successeurs d'une même génération. Cette relève en équipe se veut donc être un mélange de fratrie et de plusieurs cousins. Le bassin de population s'étend donc sur l'intégralité du territoire québécois. Toutefois, il n'était pas pertinent, ni même faisable d'aller sonder l'ensemble de la population pour répondre à notre question de recherche. Dans cette perspective, l'échantillon fut sélectionné par choix raisonné (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011 : 148). Nous avons donc approché une dizaine d'entreprises ayant non seulement effectué leur transfert à une équipe de successeurs d'une même génération, mais où ce même transfert fut un succès. Le succès pouvait être perceptible au moyen d'un impact positif sur la performance financière de l'organisation, mais également sur toute autre forme de satisfaction des acteurs impliqués suite au transfert. Ainsi, dans la mesure où les prédécesseurs et les successeurs étaient satisfaits du processus de succession, mais également du rôle qu'ils occupaient suite à ce dernier, la succession était considérée comme étant une réussite. En ayant recours à ce type d'échantillonnage plus réfléchi, nous nous assurons d'un niveau de qualité et de pertinence des informations recueillies. En ce sens, nous avons donc étudié des composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de la population (Campenhoudt *et al.*, 2011).

La littérature suggère entre 4 et 10 cas, selon la nature de la recherche (Campenhoudt *et al.*, 2011). En ce sens, nous avons approché une dizaine d'organisations détenant le profil recherché. Quatre d'entre elles étaient prédisposées à participer à notre recherche. Toutefois, quelques temps avant la collecte de données, deux de ces organisations se sont

désistées puisqu'elles ne détenaient plus le temps nécessaire pour s'impliquer ardemment dans notre démarche. Nous avons donc du minimiser notre échantillon à 2 entreprises. Dans chacune d'entre elles eu lieu 2 entretiens, ce qui donne lieu à un total de 4 entrevues individuelles. La raison qui explique ce nombre restreint d'entreprises réside non seulement dans le désistement des 2 premières organisations, mais également dans la qualité et la pertinence du choix de celles qui composent finalement notre échantillon. Effectivement, la particularité de la situation des deux organisations nous permettait d'aller recueillir un grand nombre de données pertinentes et nous permettait du même coup de limiter notre nombre d'organisations faisant partie de notre échantillon. Par situation particulière, nous entendons essentiellement le nombre élevé de successeurs ainsi que le succès prodigieux du transfert de ces entreprises. L'entreprise A détient alors 8 successeurs, et l'entreprise B en comprend trois. Les méthodes utilisées pour former l'échantillon de cette étude sont essentiellement liées au réseau de contacts du directeur de cette recherche et de ses liens créés par l'entreprise du concours des Médailleurs de la relève organisé par la Banque Nationale et l'IEBN. De nombreux participants des années passées détenaient le profil recherché et c'est ainsi que les premiers contacts furent établis. Lorsqu'un intérêt envers l'étude était perceptible et que la situation organisationnelle de l'entreprise concordait avec nos objectifs de recherches, des discussions plus formelles exposant les détails de la recherche eurent lieu. Par la suite, un document formel, approuvé par le Comité d'Éthique à la Recherche de HEC Montréal (CER), fut signé par les organisations sélectionnées pour cette recherche. Ce document se trouve à être la « Demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation ». Une brève description de la recherche y figure ainsi que l'explication des implications attendues par les participants. Dans cette demande, ces derniers prenaient aussi connaissance du niveau de protection que nous leur garantissons lors de la publication du mémoire. La signature de ce document a donc officialisé leur participation à notre recherche.

Finalement, le choix des individus interrogés dans chacune des entreprises assure d'autant plus la validité de nos résultats. Les auteurs s'entendent pour dire qu'une distinction est essentielle entre le « sondé » et l'« informateur » (Swanborn, 2010; Yin, 1994). Les sondés sont généralement ceux qui font office d'échantillons en méthode de

sondage, où le choix de ces derniers n'est pas certainement raisonné. Les informateurs, quant à eux, sont plutôt des individus clefs dans l'échantillon et leur sélection est tout à fait rationnelle. Ces individus occupent généralement des rôles de leader et de haute direction dans les organisations. Notre échantillon fut formé par ce type d'individus, soit les directeurs des entreprises. « Key informants are often critical to the success of a case study » (Yin, 1994 : 84). Ainsi, en choisissant les individus ayant été impliqués directement dans le processus de succession, nous nous assurons d'obtenir un maximum de données qui nous permettraient alors d'effectuer une analyse d'autant plus complète et pertinente.

3.3 Présentation des cas

3.3.1. Entreprise A

Historique et description de l'entreprise

La première organisation qui participa à la recherche fut une entreprise de 3^e génération datant de 1940. L'entreprise détient 3 succursales et œuvre dans la vente au détail de produits récréatifs, mais également dans la location, la réparation, l'entretien ainsi que la fabrication de souffleuses à neige. L'organisation emploie 175 employés et a connu un chiffre d'affaires de 55 000 000 \$ en 2014. D'abord fondée par le grand-père de la famille, dans le but de venir aider les fermiers de l'époque en donnant accès aux routes hivernales, l'entreprise développa ses premières expertises dans le déneigement. Le décès prématuré du fondateur de l'entreprise força sa femme à reprendre le flambeau, phénomène peu répandu à l'époque. Ce n'est que plusieurs années suivant cette reprise que l'entreprise fut transmise aux trois enfants du couple. Les trois frères assumèrent la direction de l'organisation familiale pendant de nombreuses années, assurant la croissance et la diversité des activités de celle-ci. Leurs forts caractères et leurs personnalités imposantes rendaient toutefois les discussions plus salées. Malgré tout, ils arrivaient à s'entendre et gérer efficacement le joyau familial qu'était cette entreprise. En 1997, les discussions entourant une succession potentielle prirent naissance. Dès lors,

chacun des trois frères réalisa qu'aucun plan n'avait été élaboré jusqu'à présent. Outre l'incertitude de l'avenir, ils aspiraient tous à conserver l'entreprise au sein de la famille.

Le processus de transfert

En 2007, le fournisseur principal de l'entreprise s'inquiéta de l'avenir de cette succursale et imposa un ultimatum aux dirigeants. En ce sens, ces derniers avaient 12 mois pour présenter un plan de relève à ce fournisseur afin de pouvoir conserver leur succursale. Croulant sous la pression, les trois frères, qui avaient déjà énormément de difficulté à travailler en collaboration, mandatèrent l'un de leurs employés à la création de ce plan de relève. Effectivement, cet employé avait déjà acquis de l'expérience directement chez le fournisseur de cette entreprise et était spécialiste en restructuration ainsi qu'en développement de réseau. Il fut donc littéralement un joueur clef à l'élaboration du plan de relève. Les discussions furent houleuses et il fut périlleux de prendre une décision.

Au sein de l'organisation, les 8 enfants des dirigeants désiraient reprendre le flambeau en équipe, mais le choix de la structure de gouvernance semblait freiner le processus. Conscients des exigences d'une succession d'entreprise, les frères se sont rapidement dirigés vers des spécialistes en la matière afin de les accompagner dans ce processus. Chacun des 8 enfants travaillait déjà au sein de l'organisation, ce qui facilitait d'autant plus leur intégration au sein de l'équipe dirigeante. En fait, il s'agissait d'une clause formelle du contrat d'actionariat; pour qu'un enfant soit actionnaire, il se devait d'être impliqué dans l'entreprise. Cette clause assurait ainsi d'une certaine façon le caractère familial de l'entreprise. D'ailleurs, afin de limiter les malentendus et les surprises, cette convention a été écrite conjointement avec la 2^e et la 3^e génération.

Les frères firent également appel aux services d'une équipe de consultants composée de notaires, comptables et fiscalistes, équipe qui faisait déjà partie du réseau de contacts de ces derniers. De plus, un consultant très réputé dans le domaine les accompagna durant ce processus, mais la tâche fut loin d'être facile. Les scénarios possibles étaient infinis et en aucun cas tous les acteurs impliqués n'étaient satisfaits. Voyant la date butoir approcher, les dirigeants ont même pensé à vendre leur entreprise puisque personne n'y voyait de solutions. Pourtant, ils réussirent en 2008 à céder leur joyau familial à leurs 8 enfants de manière égalitaire. Ils choisirent la formule imparfaite qui plaisait le plus à tous les

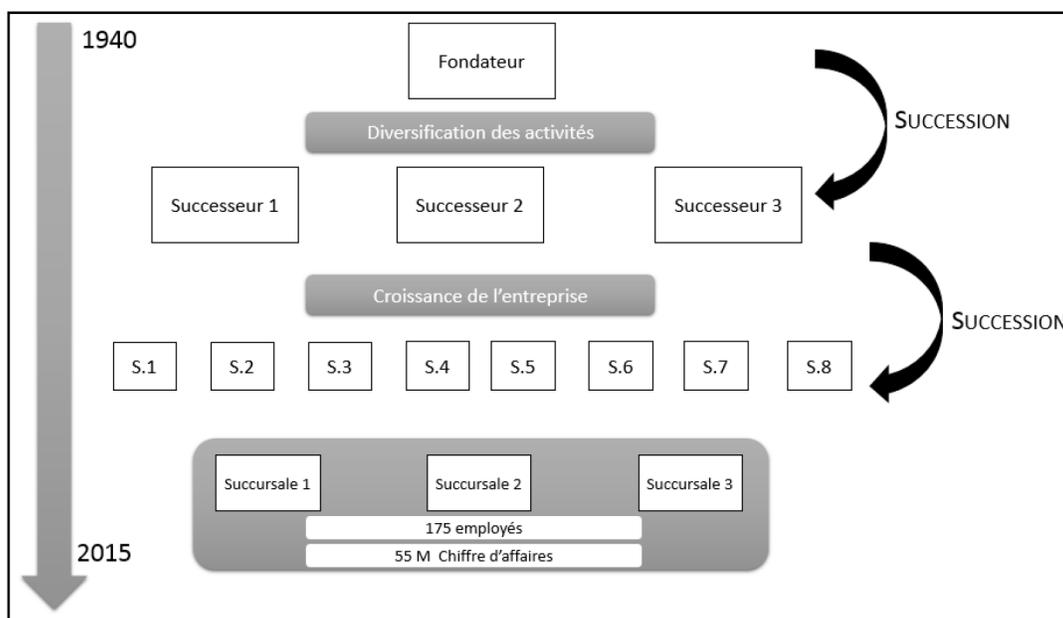
successeurs. Avec recul, ce fut donc un processus de relève progressif s'échelonnant sur une dizaine d'années qui permit aux frères de céder leur entreprise à leurs 8 enfants. En mai 2008, une nouvelle génération, remplie d'ambitions et d'audace vint prendre les rênes de l'entreprise.

Les enfants savaient très bien que le processus de succession serait tumultueux. Au-delà du défi qu'imposait ce transfert, ils étaient par contre tous excessivement motivés à intégrer l'entreprise familiale. Certes, ils ont dû s'adapter à beaucoup de choses, mobilisant les compétences de chacun. Un comité consultatif de 11 personnes avait lieu, regroupant les 8 actionnaires, des comptables et le directeur d'une des divisions. Rapidement, ils ont senti le besoin de constituer un Conseil d'Administration afin de venir structurer la gestion de leur organisation. Les premières formules du C.A. furent pénibles, regroupant 15 personnes autour de la table. Les discussions étaient ainsi sans fin et les négociations interminables. Voyant cette méthode être peu fructueuse, ils décidèrent de nommer trois leaders qui représenteraient les trois clans de la famille. Par clan, ils font référence aux groupes d'enfants de chacun des trois fils. Ainsi, en ajoutant une personne externe à l'équipe d'actionnariat afin de venir tempérer les discussions, le C.A. regroupait maintenant quatre personnes autour de la table. Jusqu'en 2012, les trois fils occupèrent les postes de Président, Vice-Président et Secrétaire-Trésorier. Ensuite, un Président Directeur Général externe à la famille fut mandaté pour assurer la gestion de l'entreprise tout en tempérant le caractère familial de l'organisation. La complexité de son mandat et la charge de travail que ce dernier exigeait l'ont toutefois forcé à quitter celui-ci quelques mois après son arrivée. Suite à ce départ, ce fut Chantal, l'une des enfants qui fut nommée Présidente de l'entreprise.

Certainement, la gestion en codirection de 8 individus exige des changements constants et une adaptation continue de la part de chacun. À priori, l'intégration des enfants au sein de l'entreprise s'est tout de même très bien déroulée puisque les employés ont complètement appuyé ces derniers dans leurs projets et visions. Cela a nécessairement donné un bon coup de pouce de confiance aux enfants. Leur soif de leadership et leur élan entrepreneurial les ont d'ailleurs menés à implanter rapidement de grands changements au sein de l'organisation. Ainsi, seulement un mois suite au transfert, ils achetaient un nouvel édifice afin d'y établir une nouvelle succursale. Au courant de la

même année, ils doublèrent la superficie de leur autre succursale. Quelques mois plus tard, les nouveaux propriétaires décidèrent d’avoir pignon sur rue dans une toute nouvelle région. Sans contredit, les enfants carburèrent au changement. Bien que les prédécesseurs ne fussent plus actifs à titre de propriétaires, ils tenaient à rester dans l’entreprise familiale tout de même. Ils avaient de la difficulté à voir et encaisser tous ces changements, outre la confiance qu’ils accordaient à leurs enfants. Bref, les décisions stratégiques prises par la relève dans les premiers mois du transfert furent nécessairement profitables pour la famille puisque l’entreprise ne cesse de croître depuis. D’ailleurs, ils ont récemment percé le marché américain en débutant la vente de souffleuses à neige sur ce territoire.

Figure 15. Représentation schématique du cas A



3.3.2. Entreprise B

Historique et description de l'entreprise

La seconde organisation au cœur de cette recherche a pris naissance en 1920. Aujourd’hui, c’est la 4^e génération qui dirige avec brio les activités de l’entreprise familiale. Spécialisée dans la transformation de produits laitiers, cette dernière œuvre sur

une surface de production de 90 000 pieds carrés. Quotidiennement, le volume moyen de litres de lait traité s'étend à 100 000. Environ 80 000 de ces litres ont comme fonction la production fromagère, un élément central aux activités de l'entreprise. En 2014, le chiffre d'affaires a atteint les 50 millions de dollars. L'entreprise quasi centenaire emploie à ce jour 150 employés.

Voyant l'inutilisation du surplus de lait des fermiers, c'est l'arrière-grand-mère des dirigeants actuels qui fonda l'entreprise en commençant à vendre ces surplus. Rapidement, la demande augmenta et l'entreprise prit de l'ampleur. La présidente créa une valeur à l'entreprise en ajoutant son fils à l'équipe. Ce dernier permit de développer davantage le marché et de diversifier les activités de l'entreprise. Les décennies qui suivirent permirent un deuxième transfert aux arrière-petits-enfants de la fondatrice, soit les quatre frères. Ils assumèrent la direction de l'organisation jusqu'en 2009, où la quatrième génération reprit le flambeau de cette belle aventure corporative familiale.

Concrètement, Alain, fils de l'un des dirigeants, intégra l'entreprise suite à l'obtention de son diplôme en génie industriel alimentaire à l'Institut de technologie agroalimentaire de St-Hyacinthe. Il devint alors directeur technique de l'entreprise. Toutefois, son expérience académique dans le domaine lui démontra rapidement que bien des changements devaient être implantés dans celle-ci. Alors que dans le passé, la philosophie de gestion était telle que les enfants reproduisaient les faits et gestes de leur père, l'arrivée d'Alain vint chambouler la dynamique de gouvernance. Alain faisait tout le contraire de son père, croyant fermement qu'il agissait pour le bien de l'entreprise. Pourtant, son attitude dynamique déstabilisait beaucoup plus ses oncles qu'elle ne les rassurait. Alain avait des idées de grandeur et voulait se joindre à l'équipe d'actionnaires. À sa grande déception, il fut rapidement freiné dans son élan puisque la structure d'actionnariat lui empêcha de faire quoi que ce soit. Effectivement, seuls les quatre frères étaient actionnaires et les actions ne pouvaient être revendues qu'en cas de décès. Insatisfait de cette situation, il décida de lancer sa propre entreprise et quitta l'entreprise familiale en 1993.

Mélanie, fille de l'un des quatre frères dirigeants, eut ses premiers contacts avec l'entreprise familiale lorsqu'elle était seulement âgée de 14 ans. Elle est titulaire d'un

baccalauréat en génie industriel. Dès sa sortie des bancs d'école, elle aspira à travailler à titre d'ingénieure dans de grandes compagnies, voire les multinationales de ce monde. Rapidement, elle réalisa que bien des aspects de ce type d'entreprise ne lui plaisaient pas et décida de revenir à ses premiers amours en retournant à l'entreprise familiale. Elle devint donc ingénieure au sein de cette dernière en janvier 1998. Seulement 3 mois après son intégration dans l'entreprise, son oncle qui était le directeur de l'usine à l'époque, décéda brusquement. Par intérim, Mélanie devint alors directrice de l'usine. Suite à ce décès en 1998 et à celui de son autre oncle en 2001, le père d'Alain, alors PDG de l'entreprise à l'époque, décida de modifier la convention d'actionnaires. De sérieuses discussions familiales permirent aussi de s'entendre sur le transfert possible des actions en héritage.

Le processus de transfert

Au milieu des années 2000, le père d'Alain éprouva certains problèmes de santé, ce qui activa une profonde réflexion de la part de son fils sur l'avenir de l'entreprise familiale. Qu'advierait-il de celle-ci s'il arrivait quelque chose à son père? Alain apprit donc que tout lui reviendrait, automatiquement. Surpris et abasourdi par la nouvelle, il n'arrivait pas à envisager une succession de la sorte. Il était conscient que le transfert d'une entreprise était un processus complexe et qu'une planification était nécessaire. Il débuta alors des négociations avec son père afin de réintégrer l'entreprise. En 2009, soit 3 ans après le début des négociations, Alain et son père finirent par trouver un terrain d'entente et Alain procéda à la vente de son entreprise afin de revenir au sein de l'entreprise familiale. Mélanie, toujours très impliquée dans l'entreprise, modifia quant à elle ses aspirations au sein de celle-ci. Son emploi du temps très exigeant la rattrapa et son désir de fonder une famille commença à prendre le dessus sur tout cela. Elle prit donc l'initiative d'obtenir son titre professionnel de CRHA. Elle devint alors la nouvelle directrice des ressources humaines de l'entreprise familiale.

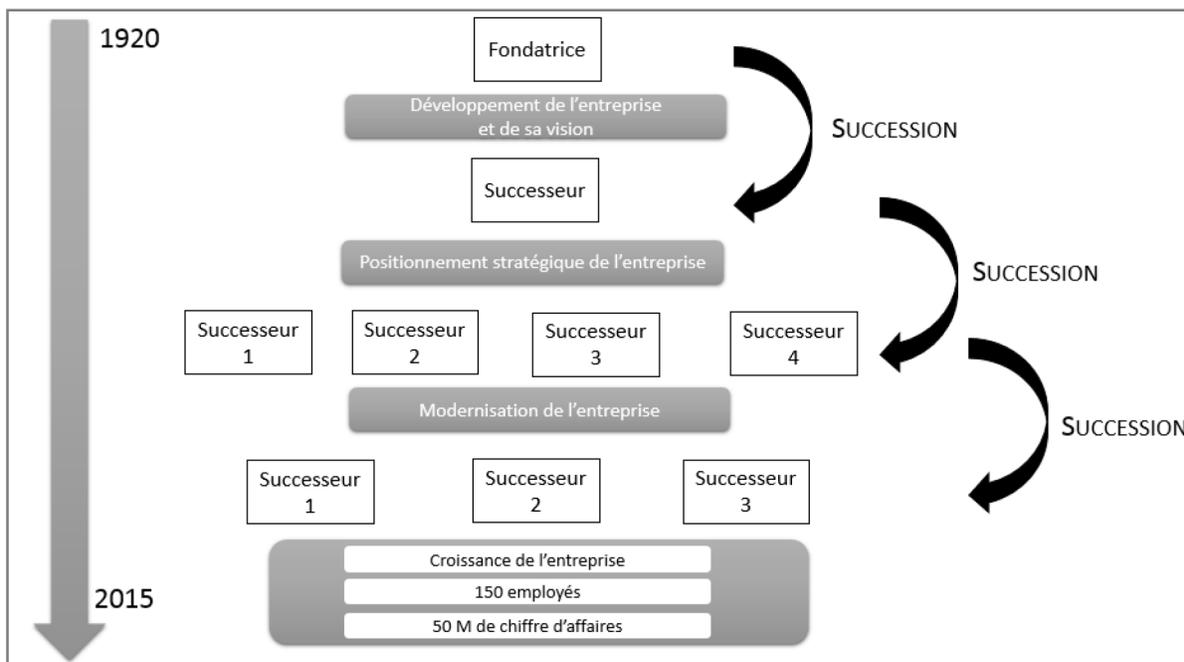
À travers les années, l'entreprise a su passer à travers les mains de plusieurs têtes dirigeantes. L'arrière-grand-mère paternelle fut non seulement la fondatrice de l'entreprise, mais elle fut aussi celle qui y implanta une vision claire et innovatrice. Son fils a su mettre à profit les idées de sa mère. Avec son ambition et sa passion, il

positionna l'entreprise sur le marché en se lançant dans des créneaux à forts niveaux de potentiels. L'intégration de ses 4 fils à l'entreprise familiale ajouta une valeur inestimable à cette dernière. Cette troisième génération fut synonyme de modernisation. L'expertise et les compétences de chacun des quatre frères permirent à l'organisation de se positionner stratégiquement au sein de l'industrie agroalimentaire. Lorsque la quatrième génération fit son entrée dans l'entreprise, le père d'Alain occupait toujours son poste de président. Lors du début des négociations avec Alain, la famille prit une cruciale décision qui changea la dynamique managériale de l'entreprise. Ils nommèrent une personne externe à titre de président de l'entreprise. Ce directeur général externe à l'entreprise permettait de prendre du recul sur l'aspect familial de l'entreprise. Il occupa ses fonctions durant 6 ans, soit 3 ans avant le retour d'Alain dans la compagnie et 3 ans suite à son retour. Ce directeur général permettait également de faire le pont entre l'ancienne et la nouvelle génération. Suite à diverses réunions familiales et conseils de famille, Alain perçut chez Mélanie un potentiel énorme pour la direction de l'entreprise familiale. Étant en congé de maternité à cette époque, Mélanie s'impliquait tout de même fortement dans ce type de réunions familiales. Lors du départ de DG en 2011, Alain proposa à Mélanie alors de revenir au sein de l'entreprise afin d'y occuper le poste de vice-présidente avec lui. Ainsi, en janvier 2011, le profil des actions évolua, alors qu'Alain en détenait 52%, Mélanie 24% et leur oncle 24% également. Trois ans plus tard, les deux cousins rachetèrent les actions de son oncle. Mélanie détient alors 33% alors qu'Alain en détient 67%. Le frère d'Alain est également impliqué minoritairement dans la gestion de l'entreprise, où il occupe des fonctions dans le département des ventes.

Les cousins dirigeants ont soif de croissance et de structure, ce qui explique leur désir constant de s'éduquer professionnellement afin de devenir jour après jour de meilleurs gestionnaires. D'ailleurs, Alain et Mélanie ont chacun eu recours à diverses formations professionnelles en corrélation directe avec la reprise de l'entreprise familiale. L'implantation du Conseil de famille a d'ailleurs eu lieu suite à ces diverses formations. Lors de ce conseil, 9 membres de la famille siègent autour de la table et discutent de bien des aspects et facettes de l'entreprise, mais également de la famille de manière plus générale. La 5^e génération commence même à intégrer ces Conseils de famille, les plongeant ainsi graduellement dans l'univers de l'entreprise. Leurs opinions et intérêts

comptent d'ailleurs beaucoup pour Alain et Mélanie. De plus, en 2014, un Comité consultatif fut créé. Les employés semblent satisfaits de la gestion humaine et familiale de l'organisation. Ils s'impliquent et adhèrent aux visions et orientations de l'entreprise.

Figure 16. Représentation schématique du cas B



3.4 Cueillette de données

Afin de venir comprendre le processus de succession dans lequel chacune des entreprises s'est investie et d'en déceler les enjeux principaux, nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés avec certains des successeurs de chacune des entreprises. La succession étant avant tout une histoire familiale émotionnelle, il fut difficile d'entrer en contact avec les dirigeants de chacune des organisations. Une réticence face à la recherche était perceptible. L'accès aux données secondaires fut donc un élément central à la cueillette de nos données. Ces données secondaires furent accessibles en raison de la notoriété et de la visibilité médiatique des organisations sélectionnées pour notre échantillon. Elles nous ont donc permis de compléter notre cueillette de données. Au total, 2 entretiens ont été réalisés dans chacune des entreprises au courant du mois de février 2015. Les dates d'entretien furent décidées en fonction des disponibilités des successeurs et des

chercheurs, ce qui échelonna la période de cueillette de données sur une période d'une semaine.

Bien que l'entretien demeure un outil qui permet un accès indirect aux faits, nous avons opté pour ce dernier pour la richesse du contact humain qu'il permet. Effectivement, les entrevues rendent possible l'accès aux expériences et aux opinions des participants. L'interprétation de ces derniers sur divers faits et événements peut également être présente dans les données obtenues, permettant d'autant plus de nuancer les résultats. Toutefois, nous sommes conscients des biais également envisageables avec l'utilisation de l'entretien comme outil de méthodologie principal. Certainement, la mémoire des répondants peut être limitée. En complément, ou même conséquemment, leurs perceptions peuvent être faussées. Nous avons donc considéré ces limites lors de notre analyse des données. L'entretien fut semi-dirigé puisqu'il n'était pas totalement ouvert, ni centralisé sur diverses questions bien précises. Il s'agit de la forme d'entretien la plus couramment utilisée en méthodologie des sciences sociales (Campenhoudt *et al.*, 2011) puisqu'elle permet d'orienter l'entretien vers les objectifs de recherche tout en laissant place à beaucoup de volatilité aux répondants dans leur propos et dans la direction de leur discours. Lors d'entretien exploratoire : « le chercheur concentrera davantage l'échange autour de ses hypothèses de travail sans exclure pour autant les développements parallèles susceptibles de les nuancer ou de les corriger. » (Campenhoudt *et al.*, 2011 : 170) En ce sens, il fut important de réorienter les répondants dans la mesure où leurs réponses et explications dérivait des objectifs centraux de l'entretien. Un seul guide d'entretien fut construit en fonction du groupe de répondant; soit celui de successeurs. Dans ce dernier, de grands thèmes figuraient comme éléments centraux à l'entretien. Ceux-ci concernaient le contexte de l'entreprise, les intentions de reprises, les antécédents des enfants dans l'entreprise, le processus de succession, la situation post-succession, la gestion en équipe et l'analyse de cette dernière. Ces thèmes furent sélectionnés en fonction de l'élaboration de notre cadre d'analyse du chapitre précédent. Les guides d'entretiens intégraux sont annexés à la fin de ce mémoire. Les entrevues furent enregistrées au moyen d'une enregistreuse professionnelle. Par conséquent, nous étions en mesure de recueillir l'ensemble du discours des participants. Avant de débiter l'entretien, chacun des participants signa le « Formulaire de consentement à une entrevue

en organisation ». Celui-ci mettait encore une fois de l'avant les détails de la recherche, mais expliquait d'autant plus le niveau de confidentialité que nous avons utilisé. En ce sens, le prénom des participants ainsi que leur fonction organisationnelle sont dévoilés, mais le nom de l'organisation est absent. Ces dernières sont remplacées par les lettres A et B, par souci de confidentialité et d'éthique de la recherche. Rappelons que les organisations détiennent des structures de relève divergentes, mais que dans chacune d'entre elles, un mélange de fratrie et de cousins est présent au sein de l'équipe dirigeante.

3.5 Analyse des données

L'analyse des données débuta par une retranscription intégrale des entretiens effectués dans les organisations. « Elle permet d'éviter d'écarter trop vite de l'analyse des parties de l'entretien qui seraient jugées *a priori* inintéressantes, ce qui pourrait se révéler inexact au fil de l'analyse. » (Campenhoudt *et al.*, 2011 : 199) Par conséquent, chacun des 4 entretiens fut transposé en verbatim, ce qui donna lieu à un accès simpliste aux données recueillies. Par la suite, la méthode d'analyse des données utilisée fut celle de l'approche inductive développée par Corley et Gioia (2013). Cette approche se lie grandement à la méthode du *Grounded Theory* où les données recueillies lors de la collecte permettent la construction de théories et de concepts sur le phénomène étudié. Lapan *et al.*, (2012) définissent d'ailleurs clairement en quoi consiste cette méthode: « *This inductive logic of grounded theory means that researchers begin by studying individual cases or instances from which they eventually develop abstract concepts.* » (Lapan, Quartaroli et Riemer, 2012 : 41) Les fondements de la méthode de Gioia consistaient à déployer une approche holistique au développement de concepts inductifs qui fait la balance entre les besoins de ces concepts inductifs et les standards de recherche rigoureux présents dans la littérature. D'autres auteurs (Corbetta et Salvato, 2013; Strike, 2013) utilisent également la méthode développée par Corley et Gioia (2013) pour leurs recherches respectives. Bien que celle-ci puisse être controversée étant donné son caractère oppositionnel à une rigueur qualitative bien précise et à une recherche avancée théoriquement, cette méthode est fréquemment utilisée dans les recherches modernes.

Ainsi, contrairement à l'approche traditionnelle, la méthode inductive se centralise sur le développement de concepts. Vu la nature exploratoire de la présente recherche, il est tout à fait pertinent d'utiliser cette approche pour ce mémoire. De plus, vu l'abondance d'écrits portant sur les successions d'entreprises familiales, nous désirions prendre un chemin différent au niveau de notre méthodologie afin de se distinguer du lot et de sortir des sentiers battus.

Le cœur de cette approche méthodologique se trouve sans contredit à être les entrevues semi-dirigées. L'analyse du discours des participants permet en fait l'élaboration de concepts, qui agissent à titre de précurseurs aux construits. Dès que le recueil des données est complété et que le verbatim de chacun des participants est spécifiquement analysé, la méthode inductive prend naissance, et ce, au moyen de trois étapes distinctes. La première est celle de l'analyse de premier ordre. C'est lors de cette toute première phase que divers concepts émergent. Une abondance de termes, de codes et de catégories jaillit à cette étape, rendant le processus souvent lourd et complexe. Le nombre de catégories soulevées par cette première étape est colossal, pouvant se situer entre 50 et 100 catégories. « *You gotta get lost before you can get found* » (Corley et Gioia, 2013 : 20). Le plongeon dans ce type d'analyse peut donc être terrifiant de prime abord, mais les résultats trouvés pourront être clairement très pertinents pour la littérature. Ainsi, l'analyse permettra de conserver certaines catégories, alors que d'autres seront systématiquement rejetées. Des similitudes et des divergences feront surface, rendant alors plus facile le choix des catégories pertinentes aux fins de la recherche. Peu à peu, les données se structurent et l'analyse devient plus claire. Généralement, le nombre de catégories finales se compte au nombre de 30. Dans notre cas, les concepts de 1^{er} ordre totalisent un nombre de 29. L'étape suivante est celle de l'analyse de deuxième ordre. Celle-ci nous transpose dans un cadre plus théorique. Des questionnements profonds relatifs aux catégories de concepts sont soulevés. Il est primordial à cette étape de se demander en quoi les thèmes émergents expliquent le phénomène que nous désirons expliquer, soit la succession d'entreprises familiales à plusieurs successeurs d'une même génération. Les analyses et réflexions sur le sujet permettent donc de regrouper divers concepts ensemble afin de comprendre le phénomène de manière plus cartésienne. Lentement, les innombrables concepts recueillis à travers les entrevues semi-dirigées se

structurent et 9 concepts de 2^{ème} ordre prirent naissance dans cette recherche. Finalement, ces deux étapes permettent de procéder à la construction de la structure des données, un élément central à l'approche inductive. L'ensemble de ces étapes est présent dans le chapitre suivant portant sur l'analyse des résultats.

3.6 Qualité et limites de la méthode choisie

La méthodologie sélectionnée (Corley et Gioia, 2013) fait l'objet de quelques recherches dans le domaine (Corbetta et Salvato, 2013; Strike, 2013). Conscients alors de la perception de cette technique méthodologique, mais croyant fermement que celle-ci apportera une valeur ajoutée à la recherche, nous avons tout mis en place pour s'assurer de la crédibilité et de la validité des données et de l'analyse de ces dernières. Pour ce faire, nous avons pris soin d'élargir notre champ de questions lors des entrevues semi-dirigées afin de couvrir un large éventail de données. Sachant que nos constats de recherche s'élaboreront de manière inductive, il était capital d'avoir une masse d'informations qui permettraient en bout de ligne de bien répondre à notre question de recherche.

La validité interne de nos données assure la rigueur méthodologique que nous nous imposons. Concrètement, cette validité se manifeste lorsque nous constatons que notre recherche correspond aux objectifs internes que nous nous étions fixés en début de parcours. Ainsi, nous voulions comprendre et expliquer le phénomène de la succession d'entreprises familiales à multiples successeurs d'une même génération en ciblant directement les individus concernés, soient une partie des successeurs des organisations participant à la recherche. Nos objectifs de recherche étaient donc d'aller répondre à notre question de recherche et de bien cibler et caractériser les enjeux découlant d'un tel processus de succession. Décidément, nous ne pouvons garantir la certitude de nos résultats puisque cette dernière n'existe tout simplement pas en recherche, mais nous pouvons garantir que celle-ci représente et explique bien le phénomène étudié. La validité interne de nos données peut également être constatée par l'appui des multiples théories issues de la littérature précédente. Ainsi, les guides d'entretiens ont été élaborés suite à une exhaustive revue de littérature. Nous étions donc conscients des modèles et des

théories présents dans la littérature du domaine au moment où nous recueillions nos données. D'ailleurs, ces résultats obtenus seront analysés et expliqués au moyen de théories et concepts, notamment par le modèle révisé de Longenecker et Schoen (1978) faisant office de cadre d'analyse. Ces derniers proposent de nouvelles avenues de recherche qui seront tout à fait pertinentes pour notre recherche. L'utilisation de ce modèle dans l'intégralité de notre recherche augmente certainement le niveau de crédibilité de nos données. De plus, la notoriété des organisations participantes à l'égard de leur processus de transmission démontre la pertinence des données recueillies dans chacune d'entre elles. Les données sont fiables et proviennent directement de la source, ce qui accentue la légitimité de ce choix d'échantillon.

3.7 Considérations éthiques

L'éthique fut au cœur de notre démarche de recherche. Il était capital de non seulement utiliser les méthodes et les approches moralement acceptables et pertinentes, mais d'également avoir une perception panoramique de l'impact de cette recherche chez nos participants. Les répondants furent entièrement libres de choisir de participer à la recherche. Puisque la recherche se focalise sur des entreprises qui ont connu une réussite dans leur succession, les successeurs concernés pouvaient nécessairement en retirer des bénéfices, notamment par une prise de conscience de leurs réussites et des actions prises menant au succès de leur succession. De plus, puisque notre recherche est orientée vers les entreprises familiales et que les relations interpersonnelles sont en fait la pierre angulaire de la dynamique de ces entreprises, la recherche pouvait aussi venir resserrer ces liens souvent déjà très forts. L'envers de la médaille était toutefois à considérer. Bien que la succession soit un succès, aller interroger les participants sur le processus successoral peut nécessairement aller déterrer des événements, des faits ou des paroles négatives qui pourraient venir affecter les relations et la dynamique de la recherche. Il a donc fallu être très vigilants et demeurer toujours neutres puisque l'émotivité était nécessairement aux rendez-vous. Aussi, un autre risque pouvait être relié à la crainte d'être associé à cette recherche. Lors d'une telle démarche scientifique, les participants préfèrent généralement demeurer inconnus. Le « Formulaire de consentement à une

entrevue en organisation » permettait aux participants de sélectionner le niveau de protection et de confidentialité souhaité. L'intégralité des successeurs a accepté que leur prénom et fonction organisationnelle soient divulgués. En signant ce formulaire, les participants étaient conscients qu'outre l'absence du nom de l'organisation, leur anonymat n'était pas garanti puisqu'une personne pouvait effectuer des recoupements et ainsi obtenir le nom complet du participant. Il est à noter que dans ce même formulaire, l'autre option disponible était de seulement publier la fonction organisationnelle de l'individu, masquant du même coup son prénom. Puisque l'ensemble des participants choisit la première option, ce fut celle-ci qui fut sélectionnée.

De plus, nous sommes constamment demeurés conscients du caractère inhabituel de notre recherche chez nos participants. Les entretiens avaient pour objectif de revenir sur le processus de succession, de parler et de s'ouvrir sur le déroulement de ce dernier, des impressions de chacun des acteurs, de leurs visions des choses, leurs points forts et leurs points faibles. Certes, ce type de discussion est possiblement présente dans le quotidien des individus, mais probablement pas d'une manière aussi approfondie. Par conséquent, les participants furent exposés à une situation qui fut vraisemblablement exigeante émotionnellement puisque les entrevues les ont transposés à nouveau au cœur du processus de succession, où de beaux et de mauvais moments ont été vécus. Les entreprises sondées ont connu un succès dans leur processus de succession. Certes, les participants ont fait référence à des événements exigeants émotionnellement, mais ces mêmes événements demeurent des apprentissages en raison de la finalité positive de leur succession. D'ailleurs, ces entreprises ont déjà parlé de leurs expériences dans divers colloques et séminaires. Ces moments émotivement chargés à l'époque sont plutôt perçus comme des anecdotes moins chargées d'émotion aujourd'hui. Lorsque la discussion devint très émotive, voire trop, nous nous sommes efforcés de tempérer cette dernière et même d'arrêter de parler de ce sujet.

La notion de l'identification des participants est très importante dans un processus méthodologique. Toutefois, dans le cas de notre recherche, puisque celle-ci portait sur la succession d'entreprises familiales, il allait de soi que les participants interrogés soient les acteurs principaux de ce processus. La sélection des participants fut donc très précise et demandait la participation des successeurs. Il fut donc difficile de cacher l'identité de

ces personnes. Leurs rôles et implications sont en fait nécessaires à la recherche et en représentent l'objectif principal. En ce qui concerne l'identification des organisations, le nom de ces dernières ne fut en aucun cas dévoilé. Rappelons que celles-ci furent représentées par les lettres A et B.

L'accès aux données recueillies fut limité au chercheur principal ainsi qu'au directeur de recherche. Concrètement, les données obtenues durant les entretiens furent retranscrites en verbatim. Des documents électroniques bien protégés contiennent les données des participants. Sachant toutefois que les données recueillies auprès des participants leur appartiennent et dans la mesure où les participants désirent obtenir ces données, nous pourrions leur remettre en main propre au moyen d'une clef USB. Ils pourront contacter le chercheur par courriel ou téléphone en tout temps et pourront également rejoindre le directeur de cette recherche de la même façon. Finalement, le consentement des participants se devait d'être maintenu durant tout le projet. Ces derniers détenaient un droit de retrait en tout temps, droit duquel ils prenaient connaissance de cause lors de la signature de leur engagement envers la recherche. Dans le cas où les participants désiraient utiliser leur droit de retrait, ils n'avaient qu'à nous fournir une demande écrite nous demandant de détruire partiellement ou intégralement des données et/ou de retirer complètement leur participation à la recherche. Cette demande serait sérieusement considérée et devrait être signée par les deux parties (participant et chercheur) pour valider la décision. Dans la mesure où cette entente est faite, les données sont détruites tel que demandé, et/ou le retrait de la participation se fait.

CHAPITRE 4

Résultats

La cueillette des données s'est effectuée au moyen d'entrevues semi-dirigées, tel que mentionné précédemment. Il s'agissait de la méthode la plus pertinente afin de venir amasser les informations désirées pour venir répondre à notre question de recherche. Le présent chapitre met de l'avant la structure des données obtenues au moyen des entretiens effectués auprès de notre échantillon. La méthodologie que nous utilisons nous permet d'analyser les données recueillies d'un tout nouvel angle et rend possible la construction de conclusions effectuées de manière inductive.

Les résultats présentés dans ce chapitre proviennent donc directement des entrevues effectuées auprès de nos participants. Il est primordial de mentionner que les propos utilisés représentent en soi des synthèses des entrevues intégrales. Par conséquent, nous avons pris soin d'utiliser un vocabulaire qui divergeait quelque peu des propos initiaux des individus interrogés afin d'uniformiser et d'assurer une cohérence dans leurs discours. Toutefois, malgré ces quelques changements, nous nous sommes efforcés en tout temps de maintenir les idées et les opinions de chacun afin qu'en aucun cas, le sens de leur propos ne soit dénaturé.

4.1 Déroulement des entretiens

4.1.1. Isabelle, entreprise A

L'entrevue d'Isabelle fut la première effectuée dans l'entreprise A en date du 20 février 2015. Elle se déroula directement au siège social de l'entreprise puisqu'il était difficile pour les participants de se déplacer en raison de l'achalandage présent en cette période de l'année. L'entretien dura au total 1 heure 1 minute et 35 secondes

4.1.2. Chantal, entreprise A

L'entrevue de Chantal fut la seconde à être faite au sein de l'entreprise A, toujours en date du 20 février 2015. Elle se déroula également au siège social de l'entreprise puisqu'il était difficile pour les mêmes raisons qu'Isabelle de déplacer l'entretien dans un autre lieu. L'entretien dura au total 1 heure 43 minutes et 25 secondes.

4.1.3. Alain, entreprise B

L'entrevue d'Alain fut la première effectuée dans l'entreprise B en date du 23 février 2015. Elle se déroula directement sur les lieux de l'entreprise puisqu'il n'était pas possible pour les participants de se déplacer en raison de la production quotidienne qui se fait sur ces lieux. L'entretien dura au total 1 heure 43 minutes et 39 secondes.

4.1.4. Mélanie, entreprise B

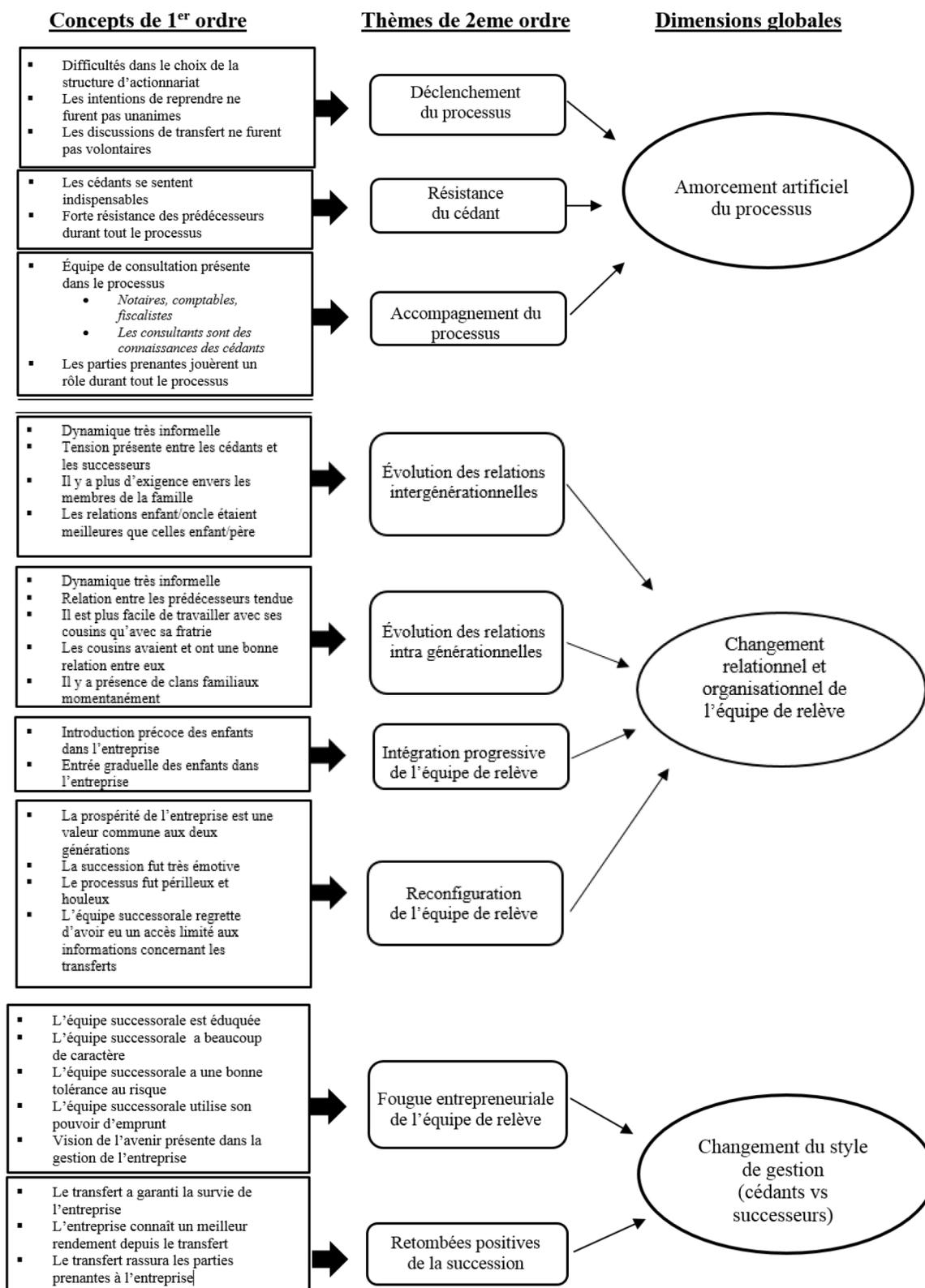
L'entrevue de Mélanie fut la seconde effectuée dans l'entreprise B en date du 27 février 2015. Elle se déroula également sur les lieux de l'entreprise. L'entretien dura au total 1 heure 7 minutes et 25 secondes.

4.2. La structure des données

Contrairement aux diverses autres approches méthodologiques utilisées dans le domaine des sciences sociales, plus particulièrement dans les recherches touchant les successions d'entreprises familiales, notre méthode permet de mettre rapidement une structure des données de l'avant, indiquant clairement les résultats obtenus lors de la cueillette des données. La figure 17 suivante présente donc cette structure des données finales. De manière générale, les recherches qualitatives basent leurs constats d'analyse sur des analyses de discours. « Les choix de termes utilisés par le locuteur, leur fréquence et leur mode d'agencement, la construction du « discours » et son développement constituent des sources d'information à partir desquelles le chercheur tente de construire une connaissance. (Campenhoudt *et al.*, 2011 : 206) Parmi les diverses formes d'analyse de discours qualitative, celle que nous avons utilisée fut l'analyse thématique catégorielle (Campenhoudt *et al.*, 2011). En ce sens, nous avons pu analyser la fréquence des thèmes

abordés par chacun des participants. Ainsi, les thèmes les plus évoqués nous permirent de mettre sur pied notre structure des données. Toujours selon le type de méthodologie que nous utilisons, la vulgarisation des résultats se fait ainsi après avoir développée cette structure des données. Il s'agit en réalité du fondement de cette approche inductive. Les concepts de premier ordre qui se trouvent à l'extrémité gauche de la figure 17 représentent les résultats obtenus directement par l'analyse du discours des participants. Leurs propos, gestuelles et vocabulaires nous ont permis de déceler ce premier rayon de résultats. Par la suite, les concepts de deuxième ordre, situés au centre de la figure 17, sont le recoupement de l'analyse de ces résultats et des résultats déjà figurant dans la littérature sur le sujet. Le tout nous a permis de classifier plus facilement les différents thèmes qui furent abordés par les participants et ainsi d'y percevoir des ressemblances et des discordances. Finalement, les dimensions globales représentent les conclusions que nous avons pu construire en fonction de l'analyse globale de l'ensemble des discours des participants.

Figure 17. Structure des données



4.3. Les dimensions globales

4.3.1. L'amorçement artificiel du processus

La cueillette de nos données nous a tout d'abord permis de mettre en lumière le volet de l'amorçement du processus de succession. Chaque participant a d'ailleurs largement verbalisé son histoire et surtout, a abordé la période où le processus s'est réellement déclenché. Le processus en soi était un phénomène qui s'échelonnait sur une période plus ou moins longue et était particulièrement complexe. Les discours des participants, à l'égard de ce processus, nous ont éclairés sur le caractère artificiel de ce dernier. Selon les entreprises, nous pouvions observer qu'au moins l'une des deux parties, successeur ou prédécesseur, avait été en quelque sorte forcée à se lancer dans un tel processus. Dans cette recherche, le désir d'effectuer un transfert représentait l'élément naturel qui déclenchait les processus. Ce désir pouvait s'observer chez les cédants et les repreneurs. Toutefois, nos résultats nous démontrent que le désir de transmettre l'entreprise n'était pas totalement naturel, ce qui pourrait expliquer le déroulement plutôt complexe du processus à certains moments, de même que la réaction de certains des acteurs impliqués dans ce dernier.

4.3.1.1. Déclenchement du processus

Nous avons pu déceler que dans chacune des deux entreprises, un certain élément déclencheur avait joué le rôle d'engrenage au déclenchement du processus et cet élément n'était pas le désir pur et simple du cédant, des successeurs ou bien des deux parties.

Entreprise A

Les premières discussions

L'entreprise A avait débuté des discussions de relève bien des années avant le déclenchement officiel du processus. Ces discussions semblaient naturelles et informelles selon les dires des successeurs. Elles se firent de manière plutôt conjointe entre les deux générations. Les enfants étaient conscients que le transfert aurait lieu un jour, mais ne savaient pas à quel moment celui-ci se déroulerait. Ils étaient plutôt passifs par rapport à cela. L'élément déclencheur qui activa en réalité une discussion sérieuse sur le sujet du

transfert potentiel de l'entreprise familiale fut la participation de l'un des frères propriétaires à un souper-conférence sur la relève. Effectivement, par le biais de l'un des planificateurs financiers de l'entreprise, le propriétaire se rendit à un événement qui mettait en scène une certaine pièce de théâtre ayant comme sujet la relève d'entreprise. Il s'agissait d'une étude de cas qui permettait aux spectateurs, étant des propriétaires et des planificateurs, de bien saisir la nature et les enjeux de ces processus. Des spécialistes étaient aussi sur place suite à la présentation afin de venir éclairer certains points abordés dans la pièce. L'oncle en question s'est donc identifié à la pièce et a réalisé qu'il était important de commencer à penser à la planification. Il proposa donc de retourner voir cette pièce, mais cette fois-ci, en compagnie de ses frères associés et d'une partie des enfants également. Ce fut donc la première fois que la famille aborda le sujet de la relève tous ensemble, lors de ce souper-conférence. Les discussions s'échelonnèrent sur de nombreuses années. Les pères étaient les plus impliqués dans le processus au départ. L'urgence ne se faisait pas sentir, ce qui créait la passivité chez les jeunes présents dans l'entreprise. Certaines options avaient été réfléchies, mais aucune d'entre elles ne comblait les désirs de tous et chacun. En réalité, il était quasi impossible de planifier des rencontres formelles pour parler du sujet puisque les trois frères cédants se chicanaien constamment et qu'ils ne pouvaient tout simplement pas être dans la même pièce. Ainsi, les débats concernant les options de structure de gouvernance furent nombreux, mais surtout généralement peu organisés. À certains moments, ils s'assoiaient ensemble et faisaient chacun part de leurs idées. Ils se rendaient alors compte que certains aspects fonctionnaient pour certains, mais pas du tout pour d'autres. Ils finirent donc par tout simplement mettre de côté le projet de plan de relève à cette époque, jusqu'à ce qu'un ultimatum leur soit imposé.

L'enclenchement du processus

La famille s'est vue forcée par leur manufacturier de produire un plan de relève et d'expansion de l'entreprise dans un délai excessivement rapide. Inquiet de l'avenir de cette succursale, notamment en raison de l'âge avancé des propriétaires et du constat qu'aucune planification de succession n'avait encore été établie, le manufacturier leur donna un an pour produire ce plan. La réaction de la famille fut immédiate. L'un de leurs

employés avait auparavant travaillé sur le développement du réseau de ce manufacturier et donc, la famille le mandata pour produire ce plan de relève, en collaboration avec chacun des membres de la famille bien évidemment. L'ultimatum est donc venu déclencher le processus. En fait, si les membres de la famille n'arrivaient pas à construire un plan viable et satisfaisant pour le fournisseur, celui-ci les menaçait de mettre fin à l'existence de leur entreprise. Les 3 frères cédants et les 8 enfants successeurs mirent donc la main à la pâte pour se replonger dans ce projet de relève qu'ils avaient mis de côté quelques mois auparavant. Ils reprirent leurs discussions où ils les avaient laissés et tentèrent à nouveau de trouver une solution qui répondait du mieux aux besoins de chaque membre de la famille. Les prédécesseurs ressentaient énormément de pression puisqu'ils connaissaient clairement les enjeux de la production de ce plan de relève. Tout le monde partageait du moins la même vision; l'entreprise familiale ne pouvait pas se terminer à leur génération. Lorsque le terme de cet ultimatum arriva enfin, la famille réussit non seulement à remettre un plan de relève pertinent qui satisfaisait minimalement chacun des membres, mais elle parvint à surpasser les demandes du manufacturier. Les chiffres parlèrent et l'entreprise se tailla une place de choix sur le marché provincial et même canadien. La formule trouvée pour la relève ne fut pas unanime, mais ce fut celle qui satisfaisait le plus chacun des membres de la famille.

Entreprise B

Les premières discussions

L'entreprise B, quant à elle, n'avait jamais vraiment pris le soin de réfléchir à sa transmission à la prochaine génération. Le cédant était maintenant le seul de ses 4 frères à assumer la direction de cette dernière alors que l'un était décédé et que les deux autres s'étaient éloignés de l'entreprise. Le fils aîné du cédant, Alain, qui avait auparavant été largement impliqué dans celle-ci, avait même quitté cette dernière pour se partir en affaires suite à une querelle familiale. Mélanie, la cousine de ce dernier était pourtant dans l'entreprise depuis sa plus jeune enfance, mais l'idée de reprendre le flambeau ne lui a jamais effleuré l'esprit sérieusement. C'est lorsque le père d'Alain connut une période plus sombre au niveau de sa santé que les discussions de relève prirent naissance. Alain se demanda tout simplement ce qui arriverait à l'entreprise familiale si son père venait à

quitter. La réponse à cette question percuta Alain. Son père lui répondit que tout lui revenait. Alain était tout sauf heureux. Aucune planification n'avait été faite. C'est à ce moment que son frère et lui ont été consulté un notaire afin de vérifier les options qui s'offraient à eux. Celui-ci leur a annoncé qu'ils pourraient renoncer au testament, mais qu'à ce moment, ce serait leur mère qui hériterait de l'entreprise automatiquement. Ça ne faisait aucun sens de laisser leur mère avec cette usine. D'ailleurs, celle-ci n'était plus impliquée dans l'entreprise depuis déjà plusieurs années.

L'enclenchement du processus

Alain relança donc son père en lui disant que s'il voulait vendre son entreprise et bien qu'il faudrait qu'il le fasse de son vivant. Il fallait planifier le tout. Alain était conscient que pour sa part, ce n'était pas lorsqu'il allait avoir cinquante ans qu'il voudrait relever ce défi. En plus, le fait qu'il était maintenant propriétaire d'une entreprise venait complexifier les choses et justifier le besoin de planification. Cette discussion haute en émotion fut donc l'élément déclencheur qui amorça la planification de la relève.

La situation fut différente pour Mélanie, alors qu'elle ne voyait pas la transmission de l'entreprise familiale du même angle qu'Alain. Cette dernière fut impliquée dans l'entreprise familiale depuis son enfance et suite à ses études en ingénierie et au décès prématuré de son oncle, avait assumé le poste de directrice d'usine seulement 3 mois suite à sa réintégration dans cette dernière. En fait, Mélanie avait toujours voulu devenir propriétaire de l'entreprise, mais ce n'était rien de concret pour elle. Elle n'avait aucunement pensé à un plan de relève, mais se disait plutôt que lorsqu'elle serait plus vieille, lorsque son père décéderait, elle hériterait de l'entreprise probablement. Elle ne s'était jamais informée sur les procédures pour effectuer à un tel transfert. Elle se disait plutôt que lorsque son père et ses oncles seraient prêts, ils procéderaient à ce dernier. Elle se disait même que ce serait eux qui lui proposeraient. Avec recul, c'était plutôt illusoire de réfléchir de la sorte. À l'époque, ce n'était pas non plus dans ses priorités de réfléchir à ceci puisqu'elle était complètement ancrée dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Malgré tout, elle était consciente de l'éventualité d'un potentiel transfert puisqu'elle se disait souvent qu'elle aurait possiblement un meilleur salaire dans d'autres entreprises, mais que dans l'entreprise familiale, elle avait la chance de devenir

propriétaire. Ainsi, lorsque l'oncle de Mélanie décéda et qu'elle se retrouva avec le poste de directrice de l'usine, elle réalisa que le reste de sa famille avait énormément confiance en elle puisqu'elle était ingénieure. C'était tel un miracle d'avoir une personne comme elle à la direction de l'usine. Lorsqu'elle reprit officiellement les fonctions, elle réalisa que son oncle n'était pas très bien organisé. Dans son bureau, son seul document était une liste d'employés avec leurs numéros de téléphone. Aucune procédure n'avait été écrite, tout était dans la tête de son oncle. Mélanie dut donc créer toute cette documentation. Elle mit à profit son intérêt pour la structure et mis de l'ordre dans tout cela. Elle travailla durant de nombreuses années en assumant ces fonctions et en faisant croître l'entreprise.

Mélanie était en congé de maternité lorsqu'Alain lui proposa de devenir copropriétaire avec lui. Sa réaction fut très positive, elle était emballée par le projet. Malgré leur lien de parenté, Mélanie et Alain ne se connaissaient pas beaucoup puisque ceux-ci ont en fait 10 ans d'écart d'âge. Elle affirme même que c'est le cousin duquel elle est le moins proche. Elle avait peu travaillé avec lui également avant de procéder au transfert. Sans le savoir, les deux s'observaient de loin. Elle étant septique et lui étant convainquant, ce ne fut pas très complexe de la persuader de se joindre à l'équipe

4.3.1.2. Résistance du cédant

Les discours des quatre successeurs interrogés nous ont également permis de mettre en lumière la résistance prenante des cédants de chacune des entreprises. Dans les deux cas, ils n'étaient pas les fondateurs de ces dernières, mais le déclenchement du processus fut tout de même ardu en raison de cette fermeté quant au transfert.

Entreprise A

Un manque de confiance

Les entretiens ont permis de déterminer que le transfert fut clairement plus difficile pour les pères que pour les enfants puisque ces derniers étaient tout simplement prêts à assumer ces responsabilités et par conséquent, de reprendre le flambeau. Les pères des enfants avaient de la difficulté à leur faire confiance et à les laisser aller dans leurs élans. Ils auraient voulu ne jamais quitter leur entreprise. Les successeurs, de leur côté, avaient envie de leur démontrer ce qu'ils étaient capables de faire. Certaines prises de bec ont

d'ailleurs eu lieu entre les deux générations puisqu'on sentait la pression de ce transfert en quelque sorte imposée aux cédants. D'ailleurs, lors du règne conjoint, alors que 11 personnes étaient impliquées dans la gestion de l'entreprise, il fut difficile pour les pères de déléguer des responsabilités à leurs enfants. Toutefois, ces derniers prenaient les reines et assumaient ces responsabilités malgré tout. Ils finissaient, tant bien que mal, par les laisser tomber à un certain moment puisqu'ils étaient conscients, au fond d'eux, que leurs enfants étaient en mesure d'assumer la direction de l'entreprise.

Fermeté et ténacité

La résistance des cédants pouvait se percevoir de diverses façons, notamment lorsque la relève tentait d'innover dans différentes sphères, les pères les décourageaient en leur disant qu'eux aussi avaient déjà essayé et que ça n'avait pas fonctionné et qu'ainsi, ça ne fonctionnerait pas plus pour eux. Loin d'être démotivés, les successeurs faisaient à leur tête et leur prouvaient le contraire. Aussi, lorsque les successeurs en étaient à prendre de grandes décisions d'expansion et de croissance pour l'entreprise, la réaction des pères était spécifiquement liée au remboursement de la dette. Ils avaient peur de ne pas avoir tout l'argent qui leur était dû et n'avaient aucune gêne à transmettre leur crainte et leur désaccord à leurs enfants. Pourtant, ce fut clair dès le début que le transfert ne ferait pas en sorte que les pères ne soient plus dans l'entreprise. Ils seraient toujours les bienvenus dans celle-ci. Malgré tout, beaucoup de résistance fut présente dans ce processus de la part des pères. Aujourd'hui, tranquillement, ils commencent à réaliser qu'ils ne sont plus les chefs de l'entreprise. Les pères ont maintenant 74, 71 et 70 ans et donc, n'ont plus la même vivacité qu'ils avaient à 20 ans. Ils commencent à le réaliser et à accepter la situation.

La malice des pères fut également citée lors de ces entretiens. En ce sens, les successeurs remarquent qu'ils provoquent la tension entre les enfants dans le but de créer de la chicane. Ils aiment mettre du sable dans l'engrenage. C'est toutefois lors de ces situations que les enfants ont d'autant plus tendance à se soutenir et à rester unis. Bref, malgré ce que les prédécesseurs laissent croire, l'équipe successorale remarque que les cédants sont extrêmement nerveux quand les enfants ne sont pas là. Ils sont aussi constamment en train de remettre en question les décisions que les enfants prennent.

Entreprise B

Un départ négocié

Au niveau de l'entreprise B, il est intéressant de noter aussi que, lors du transfert de l'entreprise, le cédant ne s'est pas retiré drastiquement du tout. Sachant que la situation ressemblerait à ceci et qu'il ne voudrait pas quitter, les enfants ont négocié son départ. Ainsi, le cédant voulait demeurer dans l'entreprise encore 5 ans avec un droit de veto durant toutes ces années. Alain lui désirait qu'il reste seulement une année. Ils ont réussi à s'entendre pour 18 mois.

Les négociations quant au processus de succession furent également lourdes et se sont échelonnées sur une longue période de temps. C'était difficile de s'entendre. La résistance du cédant se faisait sentir à chacune des discussions.

Un manque de confiance

De plus, le prédécesseur n'était pas capable d'avoir confiance en son équipe, c'était une lourde tâche pour lui. Ainsi, lorsque son père savait qu'Alain n'était pas à l'usine, qu'il ne voyait pas son véhicule dans le stationnement de celle-ci, il entra dans son bureau et tentait de tout voir et de tout comprendre. Il avait non seulement de la difficulté à faire son deuil, mais son style de gestion était totalement différent de celui de son fils. C'est un gestionnaire au compte de banque, comme le mentionne Alain. Il ne dépensait que ce qu'il avait dans son compte et ainsi, n'empruntait jamais. Alain fait tout le contraire.

4.3.1.3. Accompagnement du processus

L'accompagnement dans les processus successoraux fut unanime dans les deux entreprises. L'approche dans l'accompagnement différa certainement d'une organisation à une autre, mais en bout de ligne diverses parties prenantes jouèrent de rôles cruciaux dans le tout le processus de transfert.

Entreprise A

Une première approche

Les discussions concernant le transfert débutèrent de nombreuses années avant que ce dernier ne soit vraiment officiel. En fait, dès le début du processus, la famille a fait affaire avec un consultant reconnu dans le domaine pour les aider à traverser ce dernier. Ce consultant s'était donné comme mission de rencontrer tous les membres de la famille afin de trouver quel était le filon commun qui unissait chacun, toujours dans le but d'établir un plan de relève efficace. Il a donc rencontré chacun des membres au moyen d'entrevues individuelles et après quelque temps, a présenté ses résultats à l'ensemble de la famille. Chantal trouvait que les solutions de ce consultant étaient concluantes. Toutefois, ce n'était pas unanime. Le consultant a affirmé avoir trouvé ce mandat difficile, puisqu'il avait beaucoup de difficulté à trouver un élément qui réunissait tous les besoins de chacun. Un certain moment, alors que personne ne voyait de solution, il a même décidé de mettre le plan de relève familiale de côté, et les options de vendre l'entreprise à l'externe commencèrent à faire surface. Même les enfants étaient d'accord avec cette option. Les pères ont donc même commencé à regarder s'il n'y avait pas d'acheteurs potentiels. C'est ainsi que les discussions commencèrent à s'estomper sur le sujet. C'est en fait plusieurs années plus tard que le tout recommença, suite à l'ultimatum lancé par leur manufacturier principal. La famille est donc retournée cogner aux portes des gens qui les avaient aidés dans le passé soient; le consultant externe, les comptables et les avocats. C'était une urgence de produire ce plan et ils se sont tous rapidement retroussé les manches pour le faire. Les consultants ont été sélectionnés par les trois cédants; il s'agissait de connaissances. Selon Isabelle, l'accès à cette équipe fut un facteur de succès puisque ces derniers avaient plus de solutions qu'eux ont pu en avoir à un certain point.

Un accompagnement incomplet

Chantal affirme qu'elle et les autres enfants étaient excessivement mal informés sur les transferts alors qu'ils étaient eux-mêmes impliqués dans un tel processus. Ils auraient tous aimé avoir accès aux connaissances d'un expert qui leur aurait expliqué concrètement quelles étaient leurs options. Ne connaissant pas le domaine, ils ne voyaient pas comment, avec le peu d'argent qu'ils avaient, ils pouvaient racheter une entreprise

d'une telle ampleur. L'appui de spécialistes était donc grandement important, mais un manque d'informations complémentaires fut tout de même observé.

De l'appui à la direction

À un certain moment dans le processus, Chantal refusait d'être à la tête de l'entreprise, ne se sentant pas capable d'assumer autant de responsabilités. Ils nommèrent donc un DG qui évoluait déjà dans l'une des divisions de l'entreprise, mais qui ne faisait pas partie de la famille. Il avait un très beau parcours professionnel qui assurait à la famille qu'il détenait les capacités pour assumer ce poste. Il nomma Chantal directrice de la succursale, chose qui ne faisait pas le bonheur de l'un ses oncles. Cinq mois plus tard, elle décida de quitter ses fonctions et de redevenir contrôleur, poste qu'elle occupait à l'époque. Par intérim, le DG externe devint donc aussi directeur de la succursale, en plus d'être directeur général de l'entreprise. Peu de temps après, il quitta ses fonctions puisqu'il était trop étourdi par la famille. Ce fut difficile pour lui d'être DG dans l'entreprise familiale et il préférait se retirer. Suite à ceci, Chantal réfléchit et décida qu'elle était enfin à l'aise à assumer ces fonctions. Elle avait fait un pas en arrière, mais maintenant, était prêt à en faire un grand vers l'avant. Depuis donc maintenant 18 mois, elle est DG de l'entreprise et directrice de la succursale faisant office de siège social.

Une équipe pour accompagner

Durant le processus de transfert, l'équipe successorale n'a aucunement mis sur place divers comités pour s'outiller, tels qu'un comité consultatif et un conseil de famille. Toutefois, elle a eu recours à l'expertise de divers consultants. D'ailleurs, l'un d'entre eux était un avocat corporatif qui suivait l'entreprise depuis toujours, mais qui était notamment un ami proche de l'un des frères. N'étant pas tout à fait à l'aise avec la situation, les enfants ont d'ailleurs décidé de demander les services d'un deuxième avocat qui faisait alors partie du réseau de contact de Chantal, duquel elle éprouvait beaucoup de confiance. Ce dernier aidait donc la relève à comprendre le processus, à rédiger les conventions et avait pour objectif de protéger les deux clans de générations. Il travaillait également en collaboration avec l'avocat des pères. En plus de ces deux avocats, la famille était aussi entourée de notaires, de fiscalistes et de comptables. Ce fut selon

Chantal et Isabelle, l'un de facteurs clefs de ce transfert. Sans leur expertise, ce dernier n'aurait possiblement pas pu être fait.

Entreprise B

Une équipe pour accompagner

Le cédant est allé voir une firme de comptabilité afin d'y dénicher un consultant. C'était en réalité l'un de ses amis. Alain travaillait plus avec ce consultant qu'avec son père. Les négociations se faisaient donc à l'extérieur du bureau, à mi-chemin entre l'entreprise d'Alain, le domicile de son frère et l'entreprise familiale. Ils se rencontraient dans des restaurants et discutaient. Toutefois, lorsque les sujets chauds commencèrent à être abordés, les délais devinrent plus longs entre les réunions. Rarement, le père d'Alain assistait à ces réunions. Il préférait se faire représenter par ce consultant. Il assista à une réunion qui fut un peu plus salée et commença à avoir peur de la suite des choses. Puisqu'Alain et son frère n'appréciaient pas ce consultant, ils s'arrangèrent ensemble pour que ce dernier dise quelque chose que leur père ne voudrait pas entendre, qu'il creuse sa tombe en réalité. Tel que souhaité, le lien de confiance fut brisé et ils renvoyèrent le consultant afin de repartir sur de bonnes bases.

Du support familial nécessaire

La femme du cédant accompagna celui-ci dans le processus, mais également ses fils. Émotionnellement parlant, ce n'était pas toujours facile de prendre certaines décisions et son support fut sans contredit nécessaire. Effectivement, il fut difficile d'établir les pourcentages de participation des frères. Au départ, il avait été convenu qu'Alain serait majoritaire, mais au fil du temps, son frère réalisa qu'il faisait tout autant partie de la famille et que lui aussi, voulait être majoritaire. Ce n'était évidemment pas possible. Leur père voulait que les deux soient actionnaires égalitaires, mais les fils refusaient l'idée. Ils ne voulaient pas reproduire la dynamique qu'il y avait eu dans l'ancienne génération alors que les frères étaient actionnaires à 30%, 30%, 20% et 20%. Cela causait beaucoup de problèmes au niveau des décisions. Ce fut donc difficile pour leur père de décider qui des deux serait majoritaire. Ce fut une période excessivement longue, où tout le processus

était en pause en raison de cette réflexion. Cela dura environ 7 à 8 mois. Alain lui rappelait que s'il ne prenait pas de décisions, il ne revenait tout simplement pas dans l'entreprise familiale. Finalement, leur mère s'est jointe à la discussion afin de démêler les nœuds et d'orienter son mari. Alain fut donc désigné comme étant l'enfant majoritaire.

De l'appui à la direction

La première année du transfert, un directeur général externe était à la tête de l'entreprise. Effectivement, lorsqu'il a été convenu que les deux fils allaient revenir dans l'entreprise et reprendre le flambeau, le père d'Alain décida d'embaucher un directeur externe à la famille. Alain admet que ce fut une très bonne décision de la part de son père. Les fils ont même pu participer à l'embauche de celui-ci. Ce directeur était un homme qui connaissait le domaine d'activité de l'entreprise et qui était excessivement compétent. Encore aujourd'hui, il demeure un ami pour la famille. Son rôle fut capital. Il a été dans l'entreprise durant 6 ans. Il faisait en quelque sorte un pont entre la famille et l'entreprise. Alain n'aurait pas pu dire à ce directeur de quitter dès son entrée, c'était illogique. Cela lui a donné le temps d'apprendre tranquillement comment le tout se déroulait. Durant cette année, il réalisa que son père ne menait plus grand-chose, mais que c'était plutôt le directeur général qui était responsable de l'entreprise. Le départ du directeur général, un an après la signature du transfert, fut plus difficile pour Alain. Son père avait toujours un droit de veto. Selon Alain, si le DG n'avait pas été là, la succession n'aurait même pas eu lieu. Le règne conjoint s'est relativement bien déroulé puisque le directeur général était présent.

Comités, conseils et regroupements

À un certain moment, de grandes décisions devaient être prises et Alain décida d'organiser des conseils de famille. Les frères cédants appelaient ceci des C.A, malgré le fait que ce n'était pas du tout le cas. Mais pour eux, c'était plus familier de nommer ce type de réunion de la sorte alors ils continuèrent à le faire ainsi. Durant ces « C.A », les trois frères étaient invités. La première rencontre a duré 8h. C'était interminable. Au fil du temps, le tout se structura et les réunions passèrent à une demi-journée, puis à 2-3 heures. Ce comité fut essentiel pour l'entreprise.

Un conseil de famille a également été créé dans l'entreprise familiale. Dans celui-ci, aucune décision n'est prise. Il ne s'agit que de discussions informelles avec des membres de la famille. Selon Alain, ce fut la plus belle décision qu'il aurait prise dans l'entreprise.

La raison qui l'a poussé à créer ce conseil de famille est liée au règlement tardif de la succession de son grand-père. En réalité, ce dernier était décédé 10 ans avant l'arrivée d'Alain et sa succession n'avait pas encore été réglée. Cela posait problème à Alain puisque de son côté, il avait de grands projets pour l'entreprise et il se voyait freiné dans ses élans en raison de cette succession. Il voulait agrandir les terrains de l'usine, mais des terres appartenaient toujours à son grand-père, comprenant 17 droits de passage différents. C'était complexe et il fallait que le tout se règle. Alain n'était aucunement héritier, mais s'occupait du dossier puisque personne ne prenait les devants. C'est alors qu'il commença à convoquer les membres de la famille, et c'est à cette période qu'ils commencèrent à appeler ces réunions des conseils d'administration, même si c'était tout sauf cela. La succession de son grand-père a finalement fini par être réglée de cette façon.

Suite à ceci, ils ont converti le C.A en conseil de famille. Le droit de vote du père de Mélanie a d'ailleurs été transféré à sa fille à cette époque. Le fils d'Alain siège d'ailleurs sur ce conseil de famille. L'implication du père d'Alain dans ces manœuvres organisationnelles était plutôt néfaste pour l'organisation. Un jour, son père alla au bureau d'Alain et lui demanda de lui envoyer les ordres du jour des conseils de famille une semaine en avance. Le but de cette demande était tout simplement d'être en mesure de tout modifier la présentation d'Alain afin qu'il n'ait plus le contrôle de sa réunion lorsque celle-ci avait lieu.

Grâce à l'expertise d'Alain lors de ses formations académiques, l'équipe de relève créa aussi un comité consultatif qui regroupait Alain, son frère, Mélanie, leur consultant ainsi qu'un professeur de HEC Montréal. Ce comité a d'ailleurs existé durant la période de transfert et s'est terminé l'an dernier.

Un redressement stratégique nécessaire

Lors de l'arrivée d'Alain, un redressement de l'entreprise fut nécessaire. La planification stratégique s'est échelonnée sur 3 ans. Lors d'une réunion qui avait eu lieu à l'extérieur du bureau, le DG de l'époque lui avait même dit que s'ils continuaient dans cette

direction, ils allaient clairement frapper un mur. Ils réagirent en allant voir leur firme de comptable en leur expliquant la situation. Cette dernière lui proposa un spécialiste en redressement d'entreprise. Ils mandatèrent donc l'un de ces spécialistes et c'est à ce moment que l'entreprise recommença à bien naviguer. Ils sentaient être en train de perdre le côté familial de l'entreprise et étaient inquiets de cette situation.

Le consultant les aida donc à prendre la bonne direction. Il demanda même à Alain de prendre du recul par rapport au transfert. Il lui demanda de partir une semaine loin de la maison et de réfléchir à ce qu'il pourrait faire pour ramener l'entreprise vers le bon chemin. Pendant ce temps, le consultant allait voir les employés à l'interne afin de s'assurer qu'Alain était la bonne personne pour mener la barque. Il se pouvait donc qu'à son retour, on lui annonce qu'il ne pouvait pas assumer la responsabilité de la présidence de l'entreprise puisque ce serait mieux pour celle-ci. Lorsqu'Alain revint, ils s'assirent ensemble et commencèrent à mettre sur table des plans d'action pour redresser l'entreprise. Mélanie fut satisfaite de ce support, mais avec recul, elle aurait fait confiance moins rapidement aux consultants. Elle mentionne qu'il ne faut pas se fier totalement à une personne. Qu'il est primordial de s'informer, de s'impliquer et d'aller chercher l'opinion de plusieurs personnes. Le conseiller parfait n'existe pas.

Parties prenantes identifiées

Lorsque nous demandons à Alain d'identifier les parties prenantes qui ont joué un rôle crucial dans le processus de succession, il mentionne en tout premier lieu HEC Montréal, pour toutes les formations qu'il a suivies auprès de l'institution durant la période où il avait quitté l'entreprise familiale et était propriétaire de la sienne. Un comptable d'une grande firme les a aussi beaucoup aidés, ainsi que le deuxième consultant externe à qui ils ont demandé les services. Mélanie, quant à elle, identifie rapidement leur contrôleur. Celui-ci est dans l'entreprise depuis 15 ans et est un homme de confiance. Leur notaire aussi fait partie de la liste des parties prenantes. Il est presque un membre de la famille. Elle mentionne l'importance d'avoir des personnes de confiance autour d'eux, des gens rassembleurs sur lesquels ils peuvent toujours se fier. En ce qui concerne le consultant externe qui a été mandaté durant le processus, Mélanie mentionne qu'il a joué un rôle clef pour assurer la pérennité de l'entreprise, mais pas nécessairement pour le processus de

succession en tant que tel. Ce fut le choix des enfants et par conséquent, le père d'Alain n'avait pas confiance en ce consultant.

4.3.2. Évolution relationnelle et organisationnelle de l'équipe de relève

Les entretiens individuels nous ont également permis de constater de l'évolution constante de l'équipe de relève durant ces processus successoraux. Les liens familiaux et les interactions entre chacun des acteurs impliqués dans le transfert prenaient beaucoup de place et par conséquent, des ajustements étaient constamment nécessaires. Cette même évolution fut perceptible dans la gestion organisationnelle de ces équipes successorales. Les enfants grandissaient conjointement avec le transfert et ainsi, s'adaptaient aux nouvelles réalités qu'ils rencontraient.

4.3.2.1. Analyse des relations intergénérationnelles

Entreprise A

Aucun conflit majeur

Chantal détient une bonne relation avec les trois frères cédants, malgré la chicane constamment présente entre ceux-ci. Les trois auraient probablement de bons mots à dire d'elle également. Les seuls conflits qu'ils auraient eus furent présents lors de la période d'expansion, alors que la relève achetait une deuxième succursale, agrandissait la première et avait des projets pour la troisième. Tout allait si vite, les pères étaient très nerveux de la situation et remettaient encore une fois toutes ces décisions en question. Ils doutaient énormément. Ce fut un peu difficile avec le père de Chantal à un certain moment puisque celui-ci ne voulait pas admettre qu'elle était à la direction et qu'elle était la patronne. Isabelle, quant à elle, mentionne qu'outre les altercations présentes entre les frères propriétaires, elle n'a jamais eu de problème avec ces derniers.

Difficultés de reconnaissance

L'entreprise a gagné beaucoup de prix et a reçu de nombreuses reconnaissances pour leur chiffre d'affaires, leurs projets et même pour leur plan de relève et malgré tout, ce n'était jamais assez pour les pères. Cela ne représentait absolument rien pour eux. Au départ, Chantal trouvait difficile d'avoir constamment les pères sur le dos. Leurs reproches

l'atteignaient. Les cédants ne sont pas experts en communication et sont très exigeants. Même si les enfants connaissaient un succès alors qu'ils leur avaient dit le contraire, ils n'en faisaient pas tout un plat et ne les félicitaient pas.

Sur une autre note, il est à noter que les pères ne mettaient pas de bâtons dans les roues des enfants lors des décisions stratégiques et des innovations proposées par ces derniers. Ils les laissaient expérimenter sans problème, mais ils prenaient un vilain plaisir à rappeler aux enfants qu'ils s'étaient trompés à certains moments. Si leurs projets fonctionnaient par contre, ils en entendaient souvent très peu parler. Les pères sont excessivement orgueilleux. Ce n'est pas nécessairement de la jalousie, mentionne Chantal, mais peut-être plutôt de la nervosité liée à leur perte de pouvoir.

Entreprise B

Relations enfant-oncle

Déjà lors de son intégration, Alain avait une relation amicale avec ses oncles. Il faut dire aussi que le plus jeune des frères a seulement 5 ans d'écart avec Alain. Ce n'était donc pas une tâche de travailler ensemble le soir tard, par exemple. C'était en fait une vraie partie de plaisir. De son côté, Mélanie avait aussi une très bonne relation avec ses oncles. D'ailleurs, le père d'Alain se trouve à être son parrain et, durant toute sa jeunesse, elle fut la petite fille qu'il n'avait jamais eue. C'était une dynamique très familiale. Tous les dimanches, toute la famille allait à la messe et la journée se poursuivait chez leur grand-père. C'était une journée sacrée, une tradition pour la famille. Mélanie affirme que cette dynamique a certainement été un facteur de succès pour la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille ont toujours été très proches l'un de l'autre. Déjà jeune, tout le monde habitait l'un à côté de l'autre.

Lorsqu'elle commença à travailler, toutefois, sa relation avec ses oncles s'est quelque peu complexifiée. Elle s'entendait très bien avec l'un d'entre eux, mais celui-ci était moins impliqué dans l'usine. Elle n'eut pas vraiment de relation de travail avec lui, mis à part lors des conseils d'administration. Son père à elle n'était plus dans l'entreprise déjà. En ce qui concerne le père d'Alain, alors président général, il avait une réelle relation de compétition avec son frère qui était directeur de l'usine. Ainsi, lorsque ce dernier décéda

et que Mélanie reprit le flambeau, son oncle s'attendait à ce que tout ce qui ne fonctionnait pas avec son frère fonctionne maintenant avec Mélanie, ce qui était en fait impossible. Il y eut donc beaucoup de frictions entre elle et lui. Il aurait voulu que tout change du jour au lendemain, mais en réalité, tout était à refaire. Il l'a fait beaucoup pleurer. Il entra dans son bureau, lui disait sa manière de penser, puis repartait. Les réactions de Mélanie étaient sages et matures. Elle était consciente que c'était lui le propriétaire et effectuait ce qu'il désirait qu'elle fasse puisque c'était son patron. Toutefois, ils n'étaient pas d'accord sur divers points. Lorsque son oncle décéda et qu'elle assumait la direction de l'usine à elle seule, d'énormes changements étaient nécessaires dans l'entreprise, mais elle ne pouvait malheureusement pas tout faire simultanément. Elle comprenait l'urgence d'agir, mais elle tentait de lui faire comprendre qu'ils devaient choisir leurs combats et de déceler les priorités. Elle respecta donc tout de même, dans la mesure du possible, les décisions de son oncle. Les tensions durèrent environ 5 ans. L'oncle de Mélanie était un homme très exigeant. Elle ne croit pas que c'est parce que c'était elle qui était à la direction de l'usine qu'il agissait comme ça, mais qu'il aurait fait ça avec toute autre personne. C'est un patron pointilleux, avec beaucoup de caractère. Mélanie croit qu'elle a une bonne capacité d'analyse face à cet homme. Elle sait dire comment il se sent et comment il va réagir à telle ou telle situation. Cette force lui permet de mieux contrôler la relation qu'elle a avec son oncle. Alors que leur relation avait été plutôt houleuse dans le passé, dès son retour, Mélanie et son oncle s'entendaient très bien. Ils avaient déjà travaillé ensemble et il savait qu'il pouvait lui faire confiance.

Relations enfant-père

D'un tout autre angle, la relation qu'Alain avait avec son père durant le processus de succession fut très difficile. Son père est plus patriarcal et prend des décisions avec son cœur. La mauvaise relation qu'ils entretenaient a démotivé Alain certaines journées, mais celui-ci a beaucoup de caractère et donc, a sans cesse continué d'avancer.

Quant à Mélanie, lorsqu'elle était jeune, malgré le fait qu'elle ne voyait pratiquement pas son père, elle avait tout de même une bonne relation avec lui. Elle pense même avoir peut-être idéalisé cette relation. En fait, elle ne le voyait presque jamais et donc, lorsqu'ils avaient du temps pour se voir, son père disait oui à tout. Voilà donc peut-être pourquoi elle avait une si bonne relation avec lui. Sa présence n'est toutefois pas quelque

chose qui lui manque. Parfois même, ceci l'aide à comprendre sa propre relation qu'elle a avec ses enfants. Effectivement, mère de 3 enfants, elle se sent souvent coupable d'être à l'entreprise plutôt qu'à la maison. Elle réalise toutefois qu'elle est doublement plus présente pour ses enfants que son père l'a été avec sa famille dans le passé. Les absences de son père ne lui ont toutefois jamais créé un manque et elle ne lui a jamais reproché d'avoir été si absent. Elle ose donc croire que ces enfants réagiront de la même façon avec elle. Lors du transfert, son père fut content d'apprendre qu'elle deviendrait coprésidente de l'entreprise. Il faut mentionner aussi que ce dernier avait toujours souhaité qu'elle travaille pour l'entreprise, il ne voulait pas qu'elle devienne ingénieure. Ce dernier n'était toutefois plus dans l'entreprise lorsqu'elle fit officiellement partie de l'équipe de relève.

Un arbitre parmi la famille

La période de règne conjoint dura 18 mois. Durant cette période, Mélanie assumait le rôle d'arbitre. D'un côté, elle connaissait bien son oncle puisqu'elle avait travaillé avec lui durant de nombreuses années et de l'autre, elle était d'accord avec Alain. Elle essayait de limiter les tensions et la chicane. D'ailleurs parfois, à certains moments, Alain voulait aborder un sujet quelconque lors de réunions et savait que son père l'accepterait mieux si c'était Mélanie qui en parlait. Il mandait donc Mélanie pour le faire puisque dans le cas contraire, il savait d'avance que celui-ci refuserait l'idée si elle venait de son fils. Mélanie essayait donc d'aider les deux en même temps. Alain prenait tout ce que son père disait au pied de la lettre. Ceci occasionnait beaucoup de flammèches. Mélanie confirme que si son oncle avait été son père, cela n'aurait clairement pas pu fonctionner. Elle comprend donc la relation entre Alain et le sien. Elle regarde pourtant aller son cousin et son oncle et voit une réelle différence entre son comportement et celui des deux autres. Bien que les deux hommes tendent à dire qu'ils savent porter les chapeaux de famille et de gestionnaire aux moments opportuns, Mélanie affirme que ce n'est souvent pas le cas en réunion, au moment du règne était conjoint. Alain n'est pas capable de voir son père comme directeur général alors que lui n'était pas en mesure de voir son fils comme un adulte qui aspire à la direction. Il y avait une réelle compétition entre les deux à savoir qui serait le meilleur. Mélanie ne revenait pas de cette situation et jouait souvent à l'arbitre avec eux. En réalité, Alain aurait voulu que son père lui dise qu'il est fier de lui

et ce dernier aurait voulu que son fils reconnaisse tout le travail qu'il avait fait dans cette entreprise. Mais, au contraire de tout cela, les deux s'imposaient un climat de compétition constant.

Elle mentionne aussi que son rôle d'intermédiaire a probablement aidé la relation que les deux hommes avaient entre eux. Si elle n'avait pas été là, Mélanie croit que c'est probablement quelqu'un d'autre qui aurait joué ce rôle puisqu'ils avaient besoin d'un médiateur.

4.3.2.2. Analyse des relations intragénérationnelles

Entreprise A

La gestion en équipe

Au-delà des forts caractères de chacun des membres de l'équipe successorale, la dynamique est tout de même très bonne. Bien sûr, il y a quelques tensions parfois, certains dossiers trainent et finissent même par ne jamais être réglés puisque cela est de nature trop tendue, trop personnelle. Les enfants ont eu toute leur vie un modèle de parents qui se chicanait constamment, où les conflits étaient la pierre angulaire de leurs relations. À voir cette dynamique, ils ont tous eu l'objectif de ne pas reproduire cela. Ils furent motivés à ne pas reproduire cette dynamique. Les enfants s'entendent même pour dire que si leur relation n'avait pas été aussi harmonieuse, l'entreprise ne serait certainement pas celle qu'elle est aujourd'hui, avec notamment à son actif 3 succursales sur le territoire québécois.

La gestion en équipe de 8 actionnaires n'est pas excessivement facile. Lors de prises de décisions, les membres ont certains accrochages, bien évidemment. En début de parcours, Isabelle doit admettre que cette gestion était lourde. À l'époque, les réunions impliquaient chacun des membres et, par conséquent, celles-ci s'échelonnaient sur des périodes de temps interminables. Au fil du temps, la famille décida de réduire le nombre de membres dans ces réunions à un « leader » par famille, représentant ainsi chaque clan familial. De nombreuses décisions organisationnelles se sont prises au moyen de ce trio d'individus, trio qui s'est dissout au fil du temps selon elle. Cette dissolution serait possiblement la

conséquence de la toute nouvelle structure mise en place dans les derniers mois. Alors qu'à l'époque, chaque enfant d'un père faisait partie de la « boîte » de son paternel, aujourd'hui, chaque enfant a sa propre « boîte ». Cette nouvelle structure permettra à tous et chacun d'avoir sa propre voix lors des décisions puisque l'ancienne structure nécessitait un consensus entre chaque enfant d'une même boîte pour que le vote soit accepté.

Malgré cette dynamique, certains des successeurs se laissent un peu porter par la vague, ne prennent pas nécessairement d'initiatives dans le groupe et sont plutôt nonchalants. Ils font leur travail, retirent leur salaire, sans plus. Certainement, c'est une situation qui est démotivante pour le reste de l'équipe, surtout pour les individus qui sont vraiment impliqués dans l'entreprise. Ce n'est jamais très intéressant d'avoir des associés qui sont à la dérive comme ceci. D'ailleurs, elle est parfaitement consciente que certains des enfants sont présents dans l'entreprise familiale en raison de la pression de leurs parents respectifs. D'ailleurs, Chantal mentionne que la formule actuelle la force à travailler avec des associés qu'elle n'aurait probablement pas choisis.

Proximité des membres de l'équipe

Les entretiens ont permis de comprendre d'autant plus les divergences de dynamique de travail possibles entre les fratries et les cousins. De son côté, Chantal soutient qu'il y a clairement une différence à travailler avec ses cousins versus qu'avec son frère. Dans ses fonctions, puisqu'elle est responsable des ressources humaines, il lui arrive couramment de faire des évaluations d'employés et de les recadrer au sein de l'entreprise. En ce sens, elle n'éprouve aucun problème à le faire avec ses cousins, mais en est incapable avec son frère. La proximité qu'elle a envers lui la rend moins performante lors de ces rencontres formelles, affirme-t-elle. Elle a d'ailleurs toujours été très proche de son frère, mais a besoin de faire un certain détachement dernièrement parce qu'elle occupe des fonctions où elle est sa gestionnaire. C'est donc plus difficile pour elle de gérer cette relation. De l'autre côté de la médaille, elle n'a aucune difficulté à être la gestionnaire de ses cousins et de ses cousines. Également, elle tente du mieux possible de gérer les membres de sa famille de la même façon qu'elle gère les autres employés qui n'en font pas partie afin d'éviter toute forme d'injustice. Isabelle, quant à elle, ne perçoit pas nécessairement de

différence à travailler avec ses cousins en comparaison avec sa sœur. Elle est d'ailleurs très proche de sa sœur, avec laquelle elle est même voisine. Lorsqu'on lui demande si elle perçoit la présence de clans familiaux en raison des trois différentes familles, elle mentionne que les clans sont plutôt relatifs aux différents départements et divisions dans l'entreprise et non aux diverses familles. Chaque division vit ses réalités quotidiennes et, par le fait même, est plus soudée l'une à l'autre.

De plus, le sujet des écarts d'âges entre les membres de l'équipe successorale fut abordé par les répondants. Certes, vu le nombre important de successeurs dans cette entreprise, il est évident qu'un écart d'âge serait présent entre chacun des membres. Chantal fait partie des « enfants » les plus âgés avec ses 49 ans. Les plus jeunes ont 26 ans. Ces écarts peuvent parfois créer certaines sources de conflits, dans la mesure où les successeurs n'ont pas les mêmes expériences personnelles et professionnelles. D'ailleurs, avant le transfert, elle était surtout proche de ses cousins et cousines qui ont sensiblement le même âge qu'elle puisqu'ils ont en quelque sorte grandi ensemble. En ce qui concerne les plus jeunes, malgré une proximité moindre, elle détient tout de même une très bonne relation avec eux.

Dans le même ordre d'idées, Isabelle confirme avoir eu une belle relation avec ses cousins et cousines lors de sa jeunesse, mais précise que ce sont ceux qui ont sensiblement le même âge qu'elle. Autrement dit, puisqu'il y a un grand écart d'âge entre chacun des successeurs, il est évident qu'elle connaît plus personnellement certains d'entre eux. Ainsi, elle caractérise sa relation avec les autres successeurs d'âges éloignés de professionnelle plutôt que de familiale.

Somme toute, pour Chantal, la notion de clans familiaux était présente dans le processus de succession et dans la gestion en équipe de cette entreprise. Elle signale par contre que la présence de ces clans était surtout élevée lors de décisions d'ordre plutôt personnel. Autrement dit, lors des discussions formelles, les clans n'existaient pratiquement pas.

Entreprise B

La gestion en équipe

Lors du retour d'Alain dans l'entreprise, il n'avait que travaillé 6 mois avec Mélanie. Durant cette période, elle était toujours à rebrousse-poil envers Alain. Elle remettait en question ses propos constamment et l'affrontait. C'est une femme très cartésienne et elle était souvent dérangée par l'irrationalité momentanée d'Alain. Il trouvait d'ailleurs son attitude courageuse et pertinente puisque cela permettait à Alain de se remettre couramment en question.

Aussi, lors des négociations concernant le transfert, notons que le frère d'Alain ne voulait pas revenir immédiatement dans l'entreprise, lui qui travaillait ailleurs depuis de nombreuses années. Il demandait à revenir dans seulement 10 ans. Alain n'était pas d'accord et demandait 5 ans. Il mentionnait d'ailleurs que s'il n'était pas revenu d'ici 5 ans, il allait racheter toutes ses actions. Il ne voulait pas travailler d'arrache-pied pour amener l'entreprise familiale à un autre niveau et que son frère arrive des années plus tard pour récolter le tout sans n'avoir rien semé par lui-même. Ils ont donc fini par s'entendre pour 6 ans. Alain dirait que son frère est comme son père sur ce côté.

C'est donc il y a un an seulement que le frère d'Alain s'est finalement joint à leur équipe. Celui-ci avait de grandes aspirations au niveau de la direction, mais il n'avait pas été présent durant les autres années. Il est un vendeur dans l'âme, mais ne voulait pas avoir ce poste puisqu'il ne voulait pas rendre des comptes à un superviseur. Ce fut donc difficile pour Alain d'intégrer son frère et de lui choisir le bon poste puisque celui-ci était bien exigeant. Finalement, il accepta un poste de vente au détail. Les enfants ont donc tous des fonctions différentes et des salaires divergents également. Récemment, ils ont créé un conseil d'administration et son frère y siège. Toutefois, il ne se trouve pas sur leur comité de gestion; comité qui regroupe les directeurs des différents départements. Son frère n'y siège logiquement pas, mais ce dernier n'était pas satisfait de la situation. Ils ont réussi à régler le tout ensemble, alors qu'Alain a fini par faire comprendre à son frère qu'il en savait déjà beaucoup plus que la majorité des employés et que la hiérarchie se devait d'être respectée.

Pour ce qui est de la codirection entre Mélanie et Alain, cette dernière se passe très bien. Lorsque Mélanie a le moindre doute, elle sait qu'elle peut appeler Alain et qu'ils en

parleront. Elle réalise aussi qu'il lui fait énormément confiance. Il lui laisse gérer de grands dossiers sans trop poser de questions alors qu'au début de la succession, les suivis étaient beaucoup plus accrus des deux côtés, bien évidemment.

Les deux cousins communiquent fréquemment ensemble pour se mettre à jour sur divers aspects de l'entreprise. Comme ils ne travaillent pas dans les mêmes bâtiments, il peut arriver parfois que certains jours, aucun suivi ne soit fait. Mais aujourd'hui, les messages textes et les courriels facilitent d'autant plus la communication. Parfois, lorsqu'ils ont des dîners à l'extérieur, ils font le voyage ensemble afin d'avoir le temps de discuter de l'entreprise ensemble. Lorsqu'ils sentent qu'ils perdent le fil quelque peu, Mélanie va s'asseoir dans le bureau d'Alain et ils font des mises au point. Il faut aussi noter que les deux cousins sont deux personnes de terrains et donc, qu'ils aiment être au courant de tous les détails. De plus, Mélanie affirme ne jamais avoir eu de grands conflits avec Alain. Certainement, il y a de petits désaccords ici et là, ce qui est tout à fait normal, mais rien de très important. Elle a comme philosophie de choisir ses combats. Lorsqu'elle est vraiment en désaccord avec Alain, celui-ci y repense deux fois, sachant qu'elle est rarement en désaccord avec lui, cela lui sonne une petite cloche. Mais, de manière générale, les deux coprésidents s'arrangent pour être unanimes dans leurs décisions.

Proximité des membres de l'équipe

Selon Alain, il n'y a pas de différence entre la relation qu'il a avec sa cousine et celle qu'il a avec son frère. En dehors du travail, Alain affirme être très proche de son frère. Il est même le parrain de son enfant. Ils se voient donc à toutes les fêtes familiales. Pour ce qui est de Mélanie, il a une bonne relation également, mais évidemment, la voit un peu moins.

Malgré la présence de deux familles différentes, soit celle de Mélanie et la sienne, Alain mentionne qu'il ne ressent pas la présence de clans familiaux. Il y en avait au sein de l'ancienne génération. Naturellement, ils ont voulu ne pas reproduire cette dynamique. De plus, au travail, Alain n'éprouve pas de difficulté à enfiler le chapeau de gestionnaire.

Ce qu'Alain trouve difficile dans la gestion en équipe, c'est le relâchement de certains à diverses périodes de l'année. C'est difficile d'avoir le même niveau d'énergie constamment et Alain est conscient qu'il ne peut pas exiger ceci à ses associés.

Finalement, il nous mentionne que la communication se passe bien avec son équipe. Lorsque les choses ne sont pas livrées à sa vitesse toutefois, il devient impatient, mais sans trop faire de dégât. Somme toute, la gestion en équipe se déroule bien.

Outre cette gestion en équipe, il fut intéressant d'en savoir plus sur les membres de la famille qui ne sont pas impliqués, à ce jour, dans la codirection de l'entreprise. Effectivement, l'un des frères de Mélanie a quitté l'entreprise il y a quelques années. Ce dernier est encore amer avec ce départ et envie sa sœur d'être toujours dans l'entreprise et d'occuper ce poste. Pourtant, lorsqu'il était au sein de celle-ci, tout le monde s'entendait pour dire, y compris lui, qu'il ne s'alignait pas avec la vision de l'entreprise. D'ailleurs aujourd'hui, ce dernier ne veut même pas entendre parler de l'entreprise. Il a l'impression que sa famille l'a rejeté. Pourtant ce n'est pas le cas. Les cousins doivent donc apprendre à gérer cette relation délicate en dehors de l'entreprise.

4.3.2.3. Reconfiguration de l'équipe de relève

Entreprise A

Situation post-succession

Depuis le transfert, Chantal est maintenant directrice générale de la succursale faisant office de siège social. Elle est également présidente de l'entreprise et siège sur le conseil d'administration. Sa principale tâche est de superviser et gérer tout le côté administratif de l'entreprise.

Selon Chantal, il peut parfois être difficile de gérer également les employés qui ne sont pas membres de la famille, et ce, même s'ils travaillent d'arrache-pied afin de ne pas créer des injustices en ce sens. Certains employés font certaines revendications à ce sujet, et parfois le tout est fondé. Elle a d'ailleurs déjà dû gérer une situation où la fille d'un des associés n'était pas à la hauteur et où la situation a duré probablement beaucoup trop longtemps. Elle va même jusqu'à dire que si ce n'était pas la fille de l'un des associés, cette jeune fille aurait été congédiée dans les premiers 90 jours, ce qui n'a pourtant pas été fait. Ceci étant dit, ce type de situation la force à se remettre en question et à travailler encore plus fort afin que d'autres événements comme celui-ci ne se reproduisent pas.

Définitivement, Chantal est en mesure de faire la dissociation entre la famille et le travail. Elle mentionne toutefois que certains de ses associés ont plus de difficulté à le faire, que

ce n'est pas acquis par tout le monde. Elle se trouve forte de caractère à ce niveau et en est bien fière. Elle a même déjà dû mettre son père en suspension. C'est dans ce type de situation qu'elle ne se considère plus comme la fille de l'ancien propriétaire, mais bien comme la directrice générale de l'entreprise.

Apport de la relève

L'équipe successorale a bien certainement apporté sa touche de changement à l'entreprise familiale, notamment dans son approche spécifiquement axée sur le service à la clientèle. Effectivement, la mentalité de leurs pères était orientée vers la vente de masse, alors que les enfants, quant à eux, n'ont pas de difficulté à vendre des quantités moindres, mais avec un service de plus grande qualité. L'ancienne génération voulait constamment payer le moins cher possible, il s'agissait en fait de leur philosophie organisationnelle. Par contre aujourd'hui, le marché est différent et la clientèle est prête à payer un peu plus cher pour avoir un service hors pair.

Lorsqu'elle arrive à la maison le soir, elle est capable de prendre une pause du travail et de décrocher quelque peu. En dehors de l'entreprise, les réunions familiales sont peu fréquentes, notamment en raison de la chicane qui règne entre les trois pères. D'ailleurs, il n'y a pas de fête de Noël familiale, mais il s'agit plutôt d'une grande fête corporative qui regroupe les trois succursales de l'entreprise.

Entreprise B

Situation post-succession

Aujourd'hui, Alain est Président Directeur Général de l'entreprise familiale. Mélanie est Vice-Présidente des opérations et un Vice-Président externe en vente, marketing et distribution a fait récemment son entrée dans l'équipe. Au départ, lors du transfert, la direction était assumée par Mélanie et Alain, en coprésidence. L'organigramme a donc été modifié depuis quelque temps seulement. Le Vice-Président vente et marketing externe à la famille fut embauché afin de permettre à Alain de déléguer un peu. Cette restructuration n'a toutefois pas affecté grandement les fonctions de Mélanie puisqu'elle est vraiment dans la production quotidienne, une réalité complètement différente d'Alain qui s'occupe plutôt de l'avenir et de la gestion générale de l'entreprise.

La structure de l'entreprise est également en train d'être modifiée puisque des fiducies sont créées. Ce sera beaucoup plus avantageux pour chacun des membres et pour préparer une éventuelle relève. Déjà, Alain pense à l'intégration de son fils dans l'entreprise. Ce dernier a 24 ans et travaille déjà au sein de celle-ci. Il retourne aux études en gestion et voudrait peut-être même aller à l'école d'entrepreneuriat de Beauce. Alain encourage son fils à retourner aux études.

Il essaie aussi de rentabiliser ses ressources internes, au sens où au lieu d'engager des consultants externes, il les forme à l'interne afin de garder cette valeur dans l'entreprise. Il désire créer une richesse de savoir.

Aussi, malgré le départ du père d'Alain, ce dernier est mesquin et tente toujours de savoir ce qui se passe dans l'entreprise. De manière générale, cela ne dérange pas trop Alain. Il profite du temps lorsque son fils n'est pas à l'entreprise pour s'y rendre et faire ses petites enquêtes. Parfois, lorsque des innovations étaient faites et que celui-ci n'y croyait pas, il se rendait au bureau et allait dire à tous les employés que ça ne fonctionnerait pas. Il allait tous les décourager en leur disant qu'il y avait déjà pensé et que ça n'avait pas fonctionné. Alain pense que ce comportement est essentiellement créé par de l'orgueil et de la jalousie.

Malgré un nombre important d'employés non membres de la famille, Mélanie confirme qu'il n'y a pas de différence dans la gestion de ces derniers en comparaison avec les membres familiaux. D'ailleurs, il n'y a jamais eu de conflits à ce sujet durant tout le processus, et même encore aujourd'hui. Leur secret réside dans le fait qu'ils les traitent tous comme des membres de la famille.

Finalement, malgré le jeune âge de ses enfants, Mélanie affirme déjà penser à leur intégration future. Même s'ils décident de ne pas venir travailler, elle se dit que le nom de l'entreprise restera et marquera l'histoire. Le bâtiment restera et elle espère que lorsque ses enfants passeront devant, ils réaliseront qu'il y a une partie de leur mère là-dedans.

Apport de la relève

Selon les dires d'Alain, si le transfert n'avait pas eu lieu, l'entreprise n'existerait probablement plus aujourd'hui. Son père n'est toutefois pas capable d'admettre ce fait, il ne croit pas Alain lorsque ce dernier lui affirme ceci.

De plus, depuis l'arrivée de la nouvelle génération dans l'entreprise, le nombre de ressources a largement augmenté. Ceci a permis de solidifier l'entreprise. La vision des cousins est de ne pas s'assurer que leur carrière fonctionne, mais plutôt de s'assurer que l'entreprise fonctionne bien. Ce ne sont donc pas des objectifs personnels, mais bien corporatifs. La prospérité de l'entreprise est l'objectif premier des coprésidents. D'ailleurs, le frère de Mélanie, qui a déjà travaillé dans l'entreprise familiale également, a quitté ses fonctions il y a quelques années puisqu'il avait davantage d'objectifs personnels que corporatifs. Cela ne s'alignait pas avec la vision de Mélanie et d'Alain.

4.3.2.4. Intégration progressive de l'équipe successorale

Entreprise A

Historique d'intégration de l'équipe de relève

Pour certains, la reprise du flambeau de l'entreprise familiale de semblait pas réellement une option au départ. Chantal, pour sa part, effectua une technique en administration et aspirait à poursuivre ses études à l'université. Elle ne savait toutefois pas quel domaine précis choisir pour ses études universitaires et décida alors de prendre une certaine pause pour reprendre son souffle. Son père lui proposa donc de venir donner un coup de main à la contrôleur de l'entreprise durant la période estivale puisque cette dernière était débordée. D'abord sur ses gardes face à cette offre d'emploi, elle décida tout de même d'accepter l'offre puisque le salaire offert était pratiquement le double que ce qu'elle gagnait à l'époque. Chantal quitta donc son emploi à la boutique où laquelle elle était assistante-gérante et se lança dans ce défi. À sa plus grande surprise, elle adora son expérience et ne retourna même pas aux études l'automne venu. Ainsi, elle commença à travailler dans les bureaux avec la contrôleur, mais son expertise s'est étendue à bien d'autres tâches dans l'entreprise. Tranquillement, elle apprit à faire un peu de tout et elle devint très polyvalente. En 1991, trois ans suivant son entrée dans l'entreprise, elle prit l'initiative d'informatiser cette dernière. Il s'agissait d'une tâche colossale, mais qui allait apporter un vent de modernité à l'entreprise. Chantal affirme par contre avoir bouleversé l'entreprise avec cette démarche. Un an plus tard, la santé de la contrôleur fut atteinte et elle quitta l'entreprise. Chantal reprit donc intégralement ce poste et, au fil des années, elle gravit les échelons de l'entreprise familiale.

Isabelle, quant à elle, a pratiquement toujours été dans l'entreprise familiale, selon ses souvenirs. En réalité, elle allait à l'école primaire située derrière le commerce, ce qui faisait en sorte qu'elle s'y rendait constamment en fin de journée. La grand-mère d'Isabelle fut la première à lui montrer comment travailler dans l'entreprise. Elle lui donnait quelques tâches à faire et Isabelle les effectuait chaque jour en revenant de l'école. Elle était considérée comme « le petit gars de la gang » et donc, se mariait parfaitement à l'environnement dans lequel l'entreprise était imprégnée. Elle n'avait donc aucune difficulté à effectuer les tâches mécaniques que son père lui demandait de faire ici et là. Elle se souvient d'avoir souvent été assise sur les comptoirs de l'organisation à faire ses devoirs, plutôt que d'aller les faire à la maison.

Certainement, lors de son adolescence, elle alla travailler dans d'autres boutiques, mais elle travaillait quand même dans l'entreprise familiale les soirs et les fins de semaine. Parfois même, son travail n'était pas rémunéré. Malgré ses autres expériences de travail à l'externe, Isabelle revenait toujours dans l'entreprise familiale, naturellement. Ainsi, de fil en aiguille, elle apprit de nombreuses fonctions dans l'entreprise et devint très polyvalente dans sa carrière.

Un jour à la fois : la recette miracle

Concrètement, le transfert s'est effectué graduellement, au sens où rien n'a changé fondamentalement lorsque la signature s'est effectuée. La dynamique organisationnelle demeura essentiellement la même. Les postes de chacun des successeurs furent établis de manière progressive, en fonction des intérêts de chacun. Étant tous dans l'entreprise depuis fort longtemps, les enfants ont pu expérimenter divers postes afin de trouver sa place de choix. Malgré tout, à travers le processus, ils ont tous participé à divers « psychotests » qui leur permettaient de valider leurs intérêts et ainsi, confirmer s'ils occupaient le bon poste au sein de l'entreprise familiale. Ainsi, lors du transfert, aucun changement drastique ne fut présent puisque les enfants occupaient déjà leurs postes de direction depuis de nombreuses années. Isabelle mentionne que ce n'est pas parce que les enfants ont acheté la compagnie de leurs parents que leurs façons de travailler ont changé pour autant. Par conséquent, la dynamique organisationnelle est demeurée

essentiellement la même, ce qui fait en sorte qu'aujourd'hui, certains clients ne savent même pas que ce sont les enfants qui sont maintenant en tête de direction.

Entreprise B

Historique d'intégration de l'équipe de relève

Alain se souvient d'avoir été introduit à l'entreprise à l'âge de 4 ans. Il suivait déjà son père dans ses tournées et passait beaucoup de temps à l'usine. Son père lui a même déjà avoué l'avoir emporté au travail alors qu'il était un jeune bébé. Alain est donc en quelque sorte né dans l'entreprise familiale. En fait, si Alain voulait voir son père, il n'avait pas d'autres choix que de se rendre à l'entreprise. Heureusement à l'époque, la famille était voisine de l'entreprise, alors c'était facile de s'y rendre. En réalité, l'ensemble des trois premières générations a toujours habité à côté des terrains de l'usine, afin d'avoir une proximité hors pair avec l'entreprise familiale. Les choses ont changé depuis la quatrième génération, alors qu'Alain et ses associés ont volontairement fait le choix d'avoir leur maison dans un autre quartier, afin de faire en quelque sorte une pause de l'entreprise.

Son premier emploi officiel au sein de celle-ci fut lors de l'été 1973. Il avait 7 ans et lavait des caisses à lait. Ce fut le début d'une grande carrière. Au fil des années, il évolua dans l'entreprise et fit même des études dans le domaine afin de venir travailler à temps plein au sein de l'organisation.

Mélanie, quant à elle, fut intégrée dans l'entreprise familiale à l'âge de 14 ans. Elle occupait un emploi d'été dans le comptoir laitier de l'entreprise. Elle se souvient toutefois d'avoir fait sa première introduction dans l'organisation durant son enfance, alors que son père l'amenait elle et ses frères dans ses tournées de lait le samedi matin. À l'époque, elle avait 5 ou 6 ans. De plus, les téléphones corporatifs se trouvaient directement à la maison familiale, ce qui faisait en sorte qu'elle passait ses journées entourées des secrétaires de l'entreprise. Le soir, lorsqu'elles quittaient, elle avait même l'autorisation de répondre au téléphone. Les bureaux administratifs de l'entreprise se trouvaient chez le grand-père de Mélanie, soit son voisin. En fait, toute la famille était voisine et était située directement à côté de l'usine. Ceci créait nécessairement une grande proximité entre non seulement les maisons, et donc la famille, mais également avec les employés et l'entreprise de manière générale.

Elle se souvient aussi d'avoir été témoin d'entreposage de boîtes de carton de lait au sous-sol de sa maison familiale. Ainsi, il était fréquent de voir des employés venir charger les camions de ces boîtes. Elle a donc connu des employés alors qu'elle était excessivement jeune et certains de ces employés sont toujours dans l'entreprise aujourd'hui.

Son premier emploi fut dans un Dairy Queen, au bout de la rue de l'entreprise familiale. Un mois plus tard, le comptoir laitier de l'entreprise ouvrit ses portes et elle démissionna du concurrent pour revenir à la famille. C'est ainsi qu'elle connut sa première expérience de travail dans l'entreprise familiale. Elle était alors en secondaire 3. Elle s'est toutefois rapidement lassée du comptoir laitier et a demandé à être transféré dans l'usine. Son père n'était pas d'accord avec ceci puisqu'à l'époque, il n'y avait pas vraiment de femme qui travaillait dans l'usine en raison des exigences physiques. Mais Mélanie était un vrai garçon manqué, mentionne-t-elle. Elle a donc insisté et a été transférée dans l'usine vers 16 ou 17 ans. Elle évolua dans l'entreprise au fil des années en apprenant différents postes. Elle fut donc journalière, opératrice et a été à la réception du lait. Le seul poste qu'elle n'a pas expérimenté fut celui de fromager. C'est d'ailleurs un regret pour elle aujourd'hui puisqu'il s'agit du seul endroit où elle ne sent pas en complète maîtrise de ses moyens. Elle doit faire confiance complètement aux fromagers puisqu'ils sont les experts et qu'elle ne peut faire autrement que de se fier à leurs expertises. Aussi, elle occupa les fonctions de Directrice des ressources humaines. Pour ce faire, elle fit des études et devint membre du CRHA.

4.3.3. Changement du style de gestion (Cédants vs successeurs)

Rapidement, les discours des participants ont mis en lumière la discordance existante entre les deux styles de gestion associés aux deux générations. À travers l'ensemble du processus, divers éléments ont permis de percevoir l'entrée d'une nouvelle équipe de direction qui avait souvent une toute nouvelle approche dans la gestion de l'entreprise .

4.3.3.1. Fougue entrepreneuriale de l'équipe de relève

Entreprise A

Développement et prise de risque

Malgré la résistance des cédants, les enfants n'ont jamais été freinés dans leurs décisions stratégiques. L'équipe de relève avait beaucoup de caractère et était entêtée, ce qui faisait en sorte qu'ils allaient au bout de leurs idées avec beaucoup de ténacité. Les enfants ont eu la chance de reprendre le flambeau d'une entreprise qui était en excellente santé financière. C'était une opportunité à ne pas négliger. L'entreprise n'était en fait aucunement endettée, avec un pouvoir d'emprunt non exploité. Lorsque les enfants arrivèrent, ils commencèrent à exploiter ce pouvoir d'emprunt afin de réaliser les idées qu'ils avaient pour la croissance de l'entreprise. Ce fut un choc pour l'ancienne génération qui n'avait jamais rien hypothéqué et qui ne connaissait pas les dettes. Ces derniers avaient l'habitude de tout payer comptant et donc, de limiter leur croissance afin de ne pas avoir recours au crédit. Ce fut tout le contraire dans la nouvelle génération. Ainsi, la prise de risque semble avoir été plus difficile chez les cédants que chez les successeurs. Ils ont rapidement voulu faire des changements dans l'entreprise, innover et évoluer alors que les pères restèrent constamment réticents à ces idées.

Entreprise B

Développement et prise de risque

Selon Alain, le développement de l'entreprise et le maintien d'un esprit entrepreneurial jumelés à la reprise était tout à fait nécessaire. D'ailleurs, le tout ne fut pas de tout repos. Il a dû investir énormément de temps afin de coordonner justement le tout. D'ailleurs, malgré lui, il a dû mettre de côté sa famille quelque temps afin de s'investir dans ce projet. Il affirme toutefois être très fier d'avoir suivi des chemins différents que leurs parents pour mener l'entreprise à ce tout nouveau niveau. Il assume que la prise de risque est capitale et qu'elle permet d'augmenter la croissance de l'entreprise plus rapidement. Les successeurs nous ont confirmé que leur génération était plus en mesure d'assumer ces risques en comparaison à leurs parents qui, de leur côté, étaient plutôt anxieux face à ceci. Ces derniers préféraient manipuler de l'argent et des informations qu'ils détenaient déjà plutôt que de se lancer tête première dans quelque chose qu'ils ne connaissaient pas.

4.3.3.2. Retombées positives de la succession

Entreprise B

La plus grande fierté de Chantal par rapport à ce processus de transfert est évidemment le succès qu'ils ont réussi à connaître. Le chiffre d'affaires a augmenté, la structure mise en place est gagnante, cela témoigne de la réussite de la succession et elle en est très fière. Le taux de roulement des employés est très faible dans l'entreprise. Nous observons une grande stabilité à ce niveau, ce qui était évidemment souhaité. Les employés furent également très heureux d'apprendre que les enfants reprenaient le flambeau. Cette transaction leur assurait non seulement un emploi, mais également un avenir dans l'entreprise, au sein d'une équipe de gestion d'autant plus actuelle. Effectivement, la différence entre les deux styles de gestion était flagrante.

Elle considère que son parcours dans l'entreprise familiale fut une dure école. Malgré tout, elle est fière d'avoir appris dans une si dure école puisqu'elle considère que c'est ce qui fait en sorte qu'aujourd'hui, ils sont au sommet. Les cédants, en agissant de la sorte, ont fait en sorte que l'équipe de successeurs soit aussi performante, qu'elle en veut toujours plus et qu'elle relève constamment de plus grands défis jour après jour.

Pour Isabelle, la fierté de son parcours fait référence à l'absence de querelles entre les enfants. Alors que leurs pères se chicanaien lourdement chaque jour, les enfants n'ont jamais encore connu de conflits entre eux. De plus, elle affirme qu'elle ne regrette absolument rien de son parcours, qu'elle referait tout de la même façon. Après quelque temps de réflexion, elle utilise le mot « émotif » pour décrire le processus de transfert dans lequel la famille s'est impliquée. Malgré les divergences existantes entre chacune des générations, elle mentionne qu'ils partagent tous la folie. La folie de se lancer dans une aventure comme celle-ci, de continuer et d'en être passionné.

Entreprise B

Malgré le fait qu'ils n'avaient jamais travaillé ensemble en tant que directeurs, Mélanie et Alain sont témoins d'un beau succès. Le chiffre d'affaires était fixe à 34 millions lors du transfert et cette année, il atteindra 56 millions. Depuis qu'ils sont à la présidence, ce

dernier ne fait que croître. De plus, beaucoup d'embauches ont été effectuées depuis le transfert, faisant passer la masse salariale de 4 millions à 6,3 en 4 ans.

Une autre nouveauté de l'entreprise est son récent partenariat avec une entreprise française. Selon Alain, c'est le savoir-faire de cette entreprise qui va leur permettre d'atteindre un autre niveau. Pour le moment, le marché québécois les fait plafonner, ce qui leur a tendu la puce à l'oreille quant à un tel partenariat.

Finalement, il est intéressant de noter que les liens d'interactions ont évolué depuis la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération. Effectivement, outre leur relation qui fut plutôt ambiguë pendant certaines années, les pères sont aujourd'hui des meilleurs amis et trainent régulièrement ensemble. Ils voyagent en Floride ensemble et ne se passent plus l'un de l'autre.

Notons aussi la réaction très positive des parties prenantes de l'entreprise face à ce transfert. Les gens étaient rassurés de voir que l'entreprise demeurerait familiale et qu'il y avait une relève.

Tableau 6 : Représentation des données (résultats)

Concepts de 2 ^{ème} ordre	Représentation des données de 1 ^{er} ordre
Déclenchement du processus	<ul style="list-style-type: none"> • « Mon parcours est drôle. Parce que j'ai été ici longtemps, j'ai voulu rester, j'aimais ça, sauf que dans le temps nos parents ne nous avaient jamais encouragés parce que la manière que la pyramide était fait, il n'y avait que le dernier survivant des frères et sœurs qui pouvaient léguer à ses enfants l'entreprise. » (Isabelle, entreprise A) • « Tu es mieux de prendre ton temps pour trouver une formule qui est gagnante, pour tout le monde, c'est sûr qu'une fois de temps en temps, il y a une virgule qui ne marche pas pour quelqu'un mais, si ça ne marche pas à la base, si les papiers ne sont pas bien faits, si tu ne prends pas le temps de les faire comme il le faut, c'est sûr que ça ne va pas bien se passer au bout de la ligne. » (Isabelle, entreprise A) • « Tout le long de mes études, quand j'ai fait mon DEC, au collégial, je n'ai pas travaillé ici, je travaillais à l'extérieur dans une boutique, j'étais assistante-gérante et le dernier endroit où je voulais évoluer c'était dans l'entreprise familiale. Ce n'était pas mon objectif. » (Chantal, entreprise A)

	<ul style="list-style-type: none"> • « C'était comme la formule imparfaite qui faisait le plus l'affaire de tout le monde mais, les parents étaient obligés, ils se sentaient obligés comme s'ils avaient un couteau sur la gorge. » (Chantal, entreprise A) • « Moi mon problème c'est que je me suis trop servi de mon cœur pour m'en venir, si j'avais été rationnel, j'aurais fait évaluer l'entreprise. » (Alain, entreprise B) • « Vendre ton entreprise ou bien faire ça de ton vivant, je lui ai dit et bien il va falloir que tu y penses. Parce que ce n'est pas quand je vais avoir une cinquantaine d'années que ça va me tenter de relever ce défi. » (Alain, entreprise B)
<p>Résistance du cédant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Est-ce qu'ils ont 100% confiance en nous autres ? Ils vont avoir toujours peur. » (Isabelle, entreprise A) • « Il m'a dit je ne sais pas combien de fois, toi, t'es pas mon boss, tu ne seras jamais mon boss, et t'es rien ici. Tant que tu ne m'auras pas donné mon argent. Ce n'est pas toi qui vas décider ici, tu ne vas décider jamais, jamais tu ne vas décider ici. » (Chantal, entreprise A) • « Mon père : de l'orgueil et de la jalousie. Pur et simple. » (Alain, entreprise B)
<p>Accompagnement du processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Ils avaient plus solutions que nous autres on pouvait en avoir un moment donné. Parce qu'un moment donné, c'est beau de vouloir leur faire plaisir, mais on ne savait plus comment brasser cette soupe-là. Ça prend quelqu'un qui en a brassé plus que nous autres. » (Isabelle, entreprise A) • « On avait un avocat qui nous suivait, corporatif, depuis toujours. Mais il était très ami avec l'un des frères (prédécesseurs). Moi j'ai été mis en contact via ma belle-famille à un avocat corporatif avec qui j'avais vraiment confiance, et je lui ai dit : j'aimerais ça que tu regardes notre transaction, mais pas pour nos pères, je voulais que tu le regardes pour l'équipe des jeunes. » (Chantal, entreprise A) • « Je n'aurais jamais dû accepter le conseiller à mon père. » (Alain, entreprise B) • « On a tendance à penser que quelqu'un de l'extérieur qui va arriver avec de l'expérience, des connaissances, qu'il va être un sauveur, qu'il va tout connaître, mais

	<p>dans le fond, il faut que tu t'occupes de tes affaires. Le conseiller parfait n'existe pas. » (Mélanie, entreprise B)</p>
Analyse des relations inter générationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • « Ils nous laissaient se planter. Oui, ça oui. » (Chantal, entreprise A) • « Il n'est pas capable de séparer, lui, les casquettes de famille, casquettes de dirigeant et casquettes d'employé. Ces trois casquettes, il les mélange » (Alain, entreprise B) • « Je me disais, c'est lui qui est propriétaire, c'est lui mon patron et s'il veut que ce soit comme ça, il a le droit de l'exiger, et en plus, ça faisait du sens. » (Mélanie, entreprise B)
Analyse des relations intra générationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • « On a fait le transfert, on se disait, bien c'est sûr qu'on va être meilleur que vous autres parce que nous on s'entend. » (Chantal, entreprise A) • « Il a fallu diviser notre savoir, mais encore là, ça c'est presque tout fait toute seule. » (Isabelle, entreprise A) • « Je flotte encore sur un nuage depuis ce temps-là avec elle (Mélanie). » (Alain, entreprise B) • « On était très complémentaires. » (Mélanie, entreprise B) • « Un moment donné, on apprend à se faire confiance. » (Mélanie, entreprise B)
Reconfiguration de l'équipe de relève	<ul style="list-style-type: none"> • « Je ne pense pas que, et on est tous convaincus que dans 5-6-7-9-10 ans, je ne suis pas sûre qu'on va être encore 8 dans la relève. » (Chantal, entreprise A) • « Je pense qu'on a de quoi être fier. » (Mélanie, entreprise B)
Intégration progressive de l'équipe successorale	<ul style="list-style-type: none"> • « C'était ma deuxième maison. » (Isabelle, entreprise A) • « Je suis rentré ici, comme pour l'été, parce que j'ai laissé la boutique pour laquelle je travaillais. Je les faisais les fins de semaine, je travaillais ici la semaine et je suis entrée en administration ici, j'étais adjointe à la contrôleur. Je ne suis jamais reparti » (Chantal, entreprise A) • « Mon premier emploi c'était en 1973, j'avais 10 ans » (Alain, entreprise B)

	<ul style="list-style-type: none"> • « Dès que j'ai pu, j'ai demandé à avoir un poste dans l'usine. » (Mélanie, entreprise B)
Fougue entrepreneuriale de l'équipe de relève	<ul style="list-style-type: none"> • « Il faut être imaginatif, intuitif, et nous on essaie toujours d'être des pionniers d'essayer des choses que les autres n'auront pas pensé. D'innover, d'être très innovateurs dans ce qu'on fait. » (Chantal, entreprise A)
Retombées positives de la succession	<ul style="list-style-type: none"> • « Je suis fière du succès que ça eu. Le chiffre d'affaires atteint, la structure mise en place, c'est ça notre fierté, la réussite est là, on a réussi. » (Chantal, entreprise A) • « On n'a pas juste été dans la quantité, mais on a été dans la qualité aussi. On paie plus cher pour avoir de la qualité, mais ça nous permet de nous emmener à un autre niveau. » (Alain, entreprise B) • « L'entreprise n'existerait plus ». (Alain, entreprise B)

CHAPITRE 5

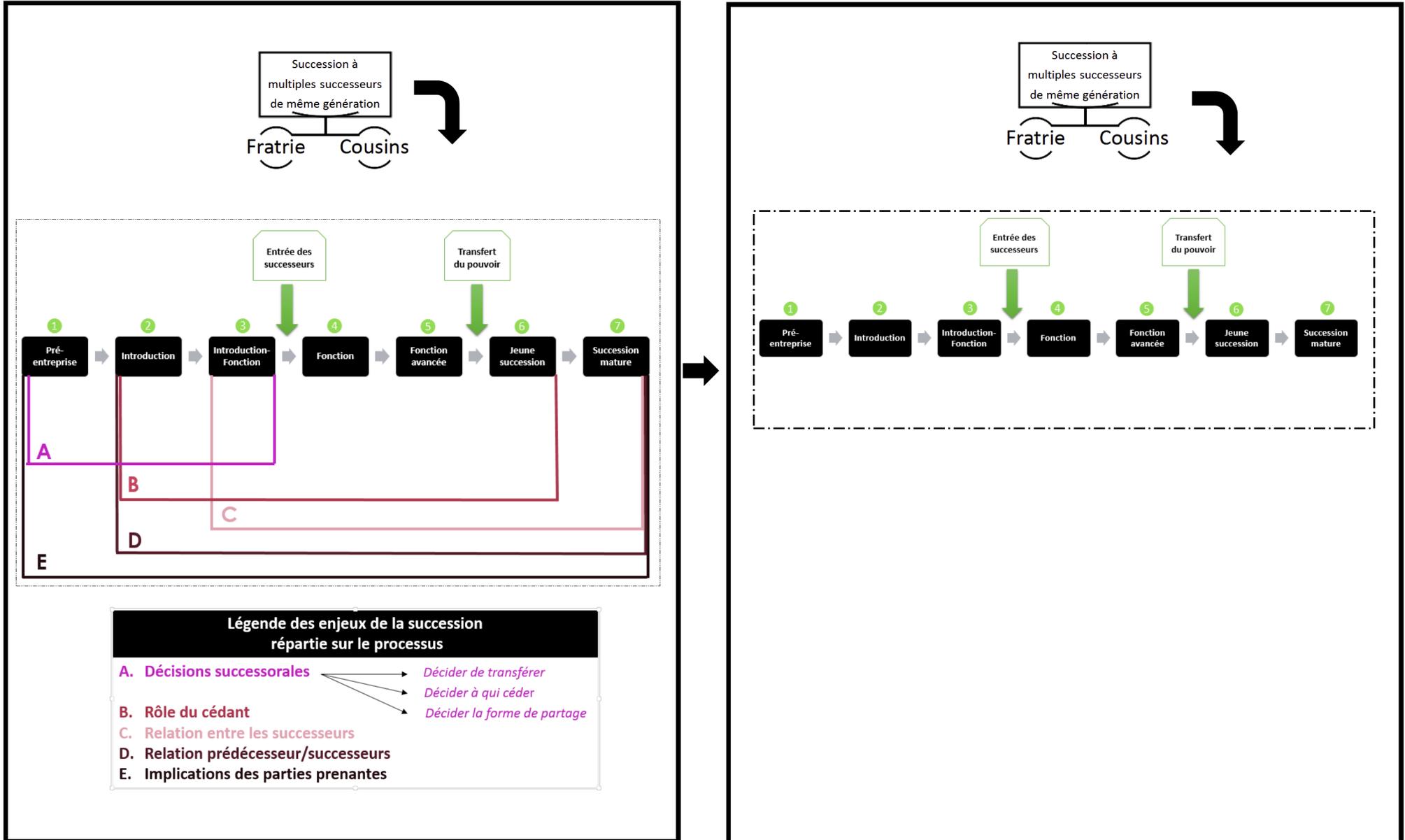
Discussion

Cette recherche avait pour but de rendre accessible de nouveaux apports théoriques et pratiques sur le transfert d'entreprises familiales, plus spécifiquement pour ceux qui mettent en scène une équipe successorale à multiples successeurs comprenant des fratries et des cousins. La présentation des résultats nous a permis de constater que certaines divergences et certaines associations étaient possibles entre nos données et celles de diverses autres recherches figurant dans la littérature. Ce chapitre se veut être une discussion détaillée sur les résultats qui ont été présentés dans le chapitre précédent. L'objectif d'une telle discussion est de clarifier, d'éclaircir et d'interpréter les résultats observés sur le terrain en fonction du cadre conceptuel (Longenecker et Schoen, 1978) qui nous a servi de cadre d'analyse. Bref, la structure des données obtenue dans le dernier chapitre nous permet de voir que les entretiens effectués auprès des deux organisations donnent lieu à certaines conclusions en relation à notre question de recherche.

« Dans le cadre d'une reprise réussie d'entreprise familiale à multiples successeurs d'une même génération, quels sont les enjeux liés au processus de succession? »

Notre discours prendra assises sur les résultats de recherches trouvés et sur les bases théoriques avancées dans notre revue de littérature, au chapitre 1. Par conséquent, nous élaborerons une synthèse de la recherche s'inspirant de notre cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978) développé dans le chapitre 2, mais qui se base surtout sur la structure des données élaborée au précédent chapitre. En ce sens, nous reviendrons en détail sur chacune des dimensions globales mises de l'avant dans cette structure des données et feront des liens avec la littérature sur le sujet.

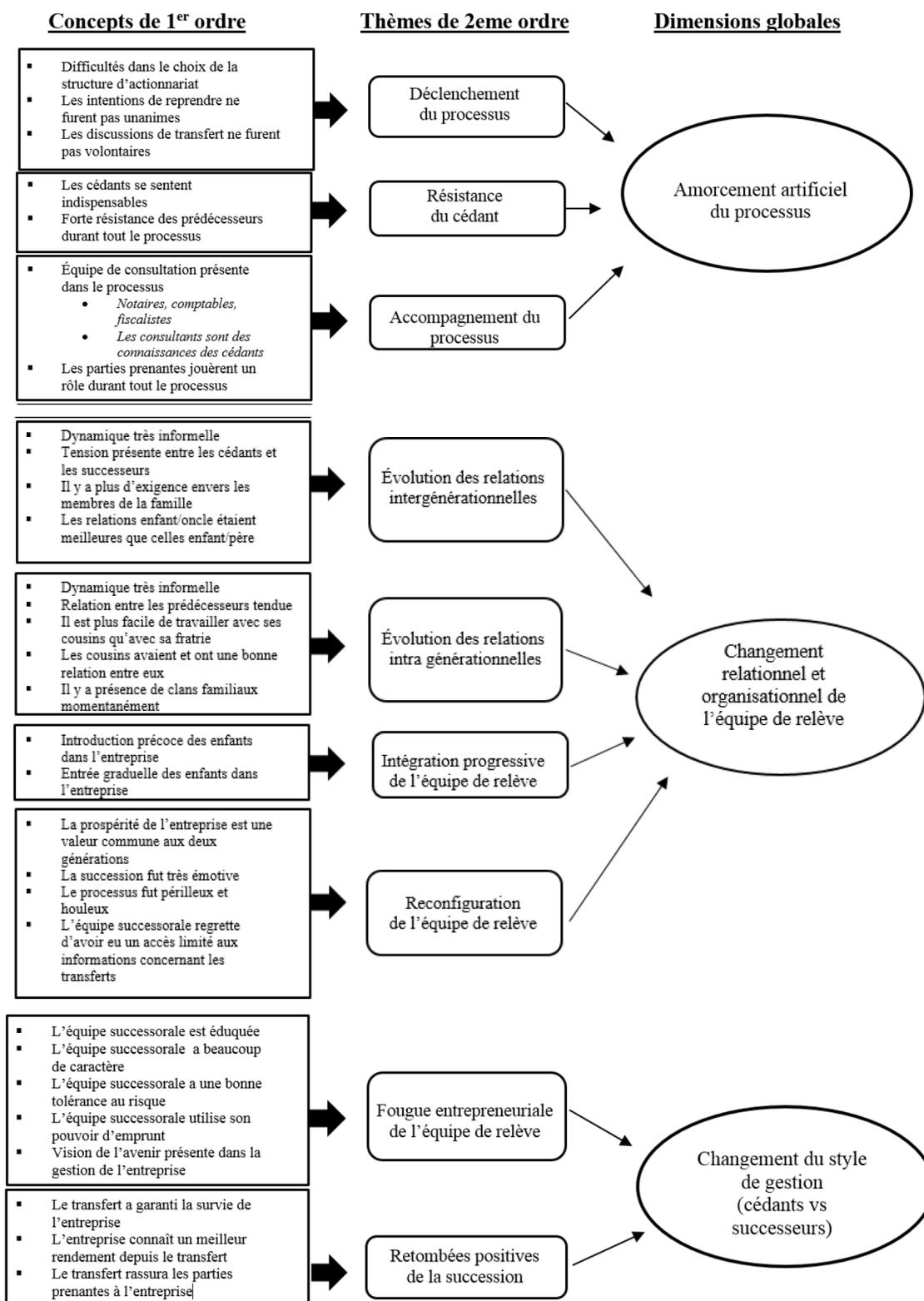
Figure 18. Évolution du cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978)



La figure 18 présentée ci-dessus met de l'avant l'évolution de notre cadre d'analyse. Au départ, nous avons développé les éventualités de préciser la localisation de divers enjeux à travers le processus de succession. Ces enjeux avaient été cernés en fonction de la revue de littérature que nous avons rédigée au chapitre 1 de ce présent mémoire. L'utilisation de la méthode de Gioia (Corley et Gioia, 2013) nous a permis de recenser une toute nouvelle dynamique à notre modèle. Certes, les étapes du processus successoral développé par Longenecker et Shoen (1978) sont pertinentes lorsque nous analysons l'intégralité du processus d'une succession d'entreprise familiale. Les résultats de recherche obtenus nous ont permis de conclure qu'il était plutôt ardu de valider les enjeux que nous avons mis de l'avant lors de l'élaboration de notre cadre d'analyse. Effectivement, la littérature concernant les relèvees en équipe de cousins et en équipe de fratrie n'était pas assez riche pour endosser de telles affirmations. Au-delà de la pertinence de ces enjeux qui sont certainement présents dans les processus, nous ne pouvions affirmer qu'ils se déroulaient spécifiquement dans certaines des étapes du processus de Longenecker et Schoen (1978). Nous avons suivi la méthodologie de Corley et Gioia (2013) et avons ainsi pu construire notre structure de donnée qui a pu être développée au chapitre précédent. Rappelons également que l'objectif premier lié à l'élaboration de notre cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978) était de s'outiller pour mieux structurer notre démarche méthodologique, notamment dans nos guides d'entretiens. Nous étions ainsi conscients qu'il nous serait difficile de répondre à la question de recherche au moyen de ce modèle. Par conséquent, il serait fort possible que la structure des données engendrée par les résultats obtenus grâce à nos guides d'entretiens conçus en fonction de notre cadre d'analyse serait possiblement plus pertinente au sein de cette recherche. De ce fait, nous sommes maintenant en mesure d'apporter un tout nouveau modèle à la littérature en ce qui concerne les successions d'entreprises familiales impliquant diverses générations. La figure 17 du dernier chapitre présentait la structure des données obtenues grâce aux entretiens individuels. La figure 26 qui sera présentée en fin de chapitre, quant à elle, démontre la dynamique de cette structure des données à travers notre cadre d'analyse maintenant révisé. La discussion qui suit sera orchestrée en fonction de notre structure des données. Celle-ci est présentée

(figure 19) à nouveau pour permettre de bien saisir les enjeux décelés menant aux diverses dimensions globales.

Figure 19. Rappel de la structure des données



5.1. Dimension globale : Amorcement artificiel du processus

Les auteurs sont nombreux à mentionner que la succession est un processus et que ce dernier est composé de diverses étapes se chevauchant à travers le temps (e.g Gersick, 1997; Handler, 1994; Longenecker et Schoen, 1978). Nous étions en accord avec cette vision de la succession et c'est notamment dans cette optique que nous avons opté pour le présent cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978). Les 7 étapes définies par le processus de ces auteurs se sont avérées pertinentes suite à notre cueillette de données. Nous avons ainsi pu mettre en lumière la chronologie des étapes d'intégration des successeurs et de transfert du pouvoir à travers les organisations qui ont participé à la recherche.

Tableau 7. Les étapes des processus étudiées (adapté de Longenecker et Schoen, 1978)

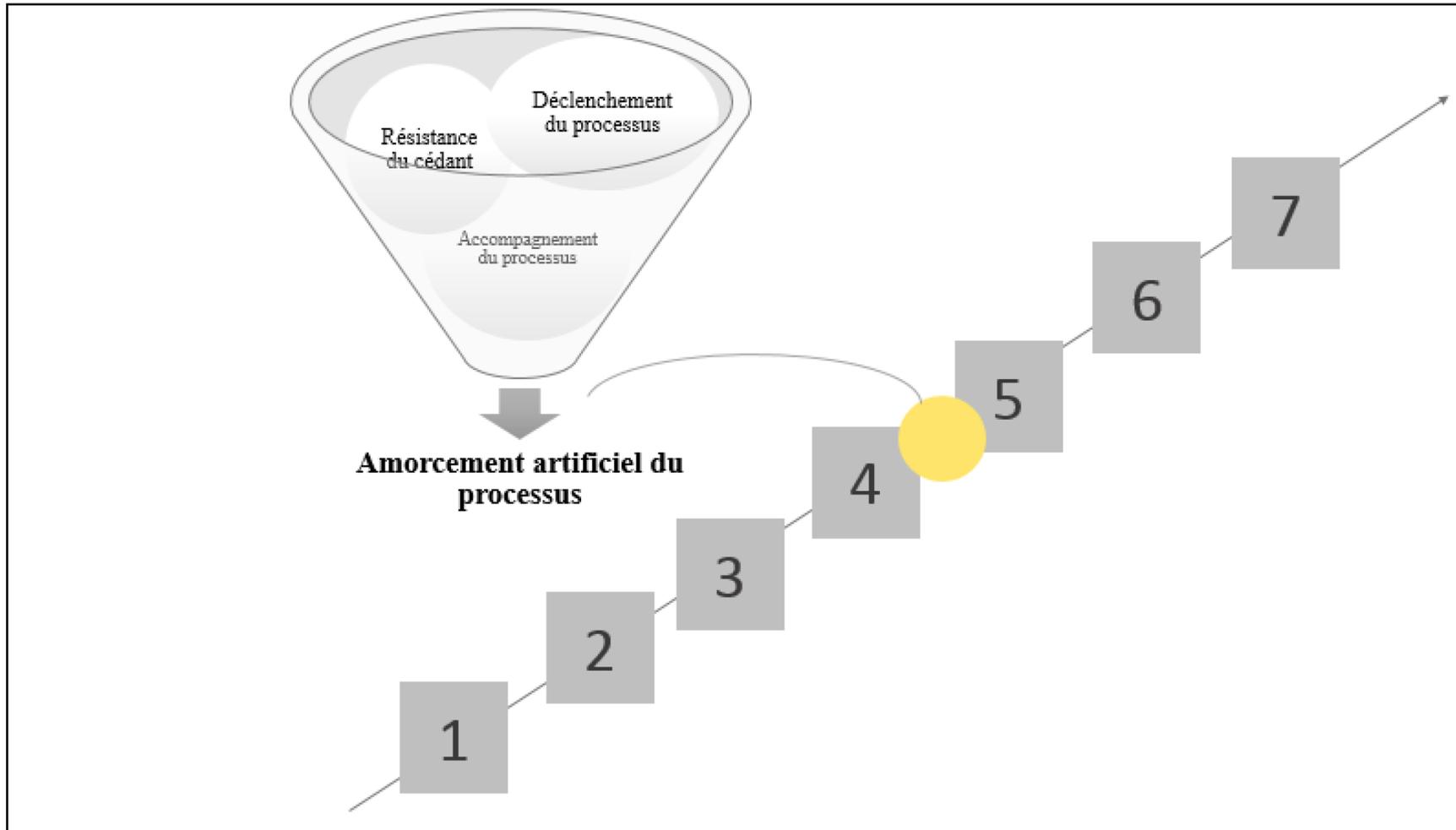
Étapes	Observations faites dans les organisations étudiées
1) Pré-entreprise	Les successeurs ont des liens informels avec l'entreprise familiale dans leur jeune enfance. Ils se rendent parfois sur les lieux pour simplement accompagner leurs parents.
2) Introduction	Les successeurs, bien qu'ils soient encore des enfants, commencent à faire certaines tâches dans les organisations. Au-delà de la banalité de leurs fonctions, ils débute tout de même une certaine intégration.
3) Introduction-fonction	Les successeurs obtiennent un poste dans l'organisation. Il s'agira pour la plupart d'un travail d'été ou d'étudiant.
4) Fonction	Les successeurs obtiennent leurs premiers postes à temps plein dans l'organisation.

	Ils sont maintenant de jeunes adultes.
5) Fonction avancée	Les successeurs sont nommés directeurs de leur département. Ils sont conscients du transfert qui débutera bientôt et les employés externes à la famille le savent également.
6) Jeune succession	Le transfert officiel du pouvoir est fait et les successeurs sont à la tête de l'organisation. Toutefois, ce transfert n'est pas officiellement assumé par les cédants.
7) Succession mature	Le transfert est non seulement terminé, mais chacun des acteurs assument et acceptent la nouvelle situation de l'organisation.

Par conséquent, nous avons pu déterminer que notre première dimension globale obtenue dans la structure des données se positionnait entre la quatrième étape « Fonction » et la cinquième étape « Fonction avancée ». Effectivement, l'amorçage artificiel du processus de succession prendrait lieu à ce moment du processus, alors que les enfants faisant partie de l'équipe de relève détiennent déjà leurs postes à temps plein dans l'organisation et qu'ils s'appêtent à obtenir des postes de direction. Rappelons que nous caractérisons les processus successoraux de « artificiel » puisque dans chacune des deux organisations, nous avons observé que ces derniers avaient été déclenchés de manière non-spontanée par un élément externe au cédant et au repreneur. Effectivement, ce ne fut ni le désir du cédant, ni le désir absolu des repreneurs qui furent les éléments déclencheurs aux processus de succession. Au contraire, ce fut un fournisseur qui incita l'entreprise A à élaborer leur plan de relève et ce fut une réflexion plutôt nonchalante d'un décès éventuel qui força l'entreprise B à se questionner sur le transfert de leur entreprise.

Nous avons également pu déterminer le lien qui relie chacun des thèmes de 2^e ordre faisant partie de cette première dimension globale. Rappelons que ces thèmes furent déterminés dans notre structure des données suite à la cueillette de ces dernières. Ainsi, le déclenchement du processus, la résistance du cédant et l'accompagnement du processus seraient tous particulièrement liés pour donner lieu à la finalité de la dimension globale qu'est l'amorçage artificiel du processus. Chacun de ces thèmes fusionne en quelque sorte ensemble pour se convertir littéralement en notre première dimension globale.

Figure 20. Dimension globale : Amorçage artificiel du processus (Dynamique)



5.1.1. Déclenchement du processus

Le déclenchement du processus de succession découle de la prémisse d'un certain désir à effectuer un transfert. Certes, le contexte familial demeure une variable à ne pas négliger dans ce type de situation. L'université Laval s'est penchée sur la compréhension de la relève en milieu familial à la fin des années 80. Une recherche effectuée par Julien Naud *et al.*, avait pour but de comprendre la relève et la succession dans sa dimension intrafamilial des petites et moyennes entreprises québécoises (Naud, Théberge et Gasse, 1986). Les chercheurs avaient comme objectif précis de mieux comprendre la relève féminine, mais ceci n'était pas mentionné aux répondants, afin de limiter les réponses biaisées. Ainsi, un questionnaire fut rempli par 549 entreprises permettant de donner lieu à des résultats intéressants. Selon ces auteurs, les dirigeants d'entreprises familiales auraient plus tendance à transmettre leur organisation à leurs enfants lorsqu'il s'agit de petites PME. La recherche mentionne que plus l'entreprise a une taille élevée, plus le dirigeant a tendance à avoir un intérêt pour un transfert externe. (Naud *et al.*, 1986) Notre recherche mettait en scène deux PME et donc, vient par ailleurs s'aligner avec les conclusions de Naud.

Les origines des transferts d'entreprises familiales vont bien plus loin que cela. Dans leur description d'une entreprise familiale, des auteurs insistent sur l'importance de détenir les capacités à pouvoir transférer l'entreprise à une autre génération (Cater et Justis, 2010). Effectivement, le transfert du pouvoir d'une génération à une autre est en quelque sorte inévitable dans une entreprise familiale, mis à part si la succession se fait à l'externe de la famille (Lee et Li, 2009). Pour notre part, l'ensemble de notre échantillon détenait les capacités (compétence, volonté, motivation, expertise) à transférer l'entreprise à une autre génération. Rappelons que selon Cisneros *et al.*, (2014), au minimum un enfant doit désirer vouloir reprendre les rênes de l'entreprise pour qu'un transfert soit plausible (Cisneros et Deschamps, 2014). Effectivement, dans les deux cas observés dans notre recherche, plusieurs enfants étaient en mesure de reprendre le flambeau. De plus, des ressources financières et matérielles pouvaient soutenir ce processus également. Il est donc juste de dire que les organisations cadraient dans la vision de Cater et Justis (2010) en matière d'entreprises familiales. Les objectifs organisationnels et la vision d'entreprise

étaient partagés entre les générations, nous démontrant ainsi le désir de maintenir et même d'augmenter les liens de parenté dans l'équipe de direction (Litz, 1995).

De plus, plusieurs motifs peuvent être à l'origine de la conservation de l'entreprise au sein de la famille. Ward (1987) a d'ailleurs élaboré sur le sujet en mentionnant que les volontés des cédants à maintenir leur organisation au caractère familiale étaient liées aux souhaits de donner une opportunité aux enfants, le désir de perpétuer un héritage et celui de vouloir maintenir la famille ensemble (Ward, 1987). Il est intéressant de noter que dans les deux cas étudiés, nous n'avons pas particulièrement ressentis ces volontés chez les cédants. Effectivement, puisque les processus ne semblent pas avoir été déclenchés volontairement, les cédants ne s'avéraient pas particulièrement motivés à perpétuer un héritage quelconque grâce à cette succession, par exemple.

Dans un autre ordre d'idées, le maintien de l'entreprise dans la famille revient à dire que le nom de famille restera pour une autre génération (Lambrecht, 2005). Dans les deux cas, le nom de famille de l'entreprise représente une valeur inestimable. Ils sont connus dans leurs régions respectives, le nom de marque est directement lié à ce même nom de famille. La conservation de l'entreprise dans la famille était donc aussi liée à ce désir de continuité du succès de l'entreprise familiale. Les enfants nous ont clairement dit que cela ne pouvait tout simplement pas se terminer à leur génération, que ce serait un échec d'être perçu comme l'équipe de direction qui n'a pu être en mesure de mener l'entreprise au succès.

Ivan Lansberg a consacré sa carrière à démystifier les divers enjeux des entreprises familiales. En 1999, il rédigea un livre qui se concentra sur les successions d'entreprises familiales. Ses écrits viennent certainement compléter l'analyse que nous effectuons de cette présence recherche :

« The succession journey begins when the generation currently in control of a family business starts to worry about transferring owner control and management responsibilities. It ends when these people have fully turned over the control of the business to the next generation. » (Lansberg, 1999 : 37)

Certes, dans notre recherche, les processus ont débuté bien avant que le transfert de pouvoir se soit réellement fait (Cabrera-Suárez, 2005). Suite à l'analyse des données,

nous pouvons affirmer que les processus se sont entamés environ une décennie avant le transfert officiel pour l'entreprise A et environ 5 ans pour l'entreprise B. De plus, le choix du moment du transfert de l'entreprise est une décision capitale (Lecouvie et Pendergast, 2014). Effectivement, divers types de transition peuvent exister dans le domaine, mais celle observée dans le cadre de notre recherche fut celle élaborée par Lansberg (Lansberg, 1999). Cet auteur mentionne d'ailleurs que cette transition de succession implique des changements fondamentaux au niveau de l'autorité et de la structure de contrôle du système: « *In these successions, the system experiences a metamorphic change toward greater structural complexity.* » (Lansberg, 1999 : 41) Autrement dit, le système évolue vers un niveau plus complexe que sa situation de départ. L'ajout d'une génération à chaque transfert augmente le nombre d'acteurs et de parties prenantes considérablement. La complexité du processus (Morris *et al.*, 1997) fut également confirmée dans chacune des deux organisations. Les repreneurs interrogés nous ont tous fait part de ce niveau de difficulté qu'impliquait une telle gestion comme la leur. De plus, l'évolution des marchés force l'entreprise familiale à s'adapter à une gestion plus moderne, ce qui va parfois à l'encontre de la vision de la génération qui précède. Cette constatation a pu être faite dans chacune des deux organisations, alors que les cédants avaient de la difficulté à comprendre la nouvelle gestion et les nouveaux marchés, ce qui complexifiait d'autant plus leur processus successoral respectif.

Pour contrer ce type de situation, la planification de la succession demeure une solution en or. C'est d'ailleurs dans cette direction que les écrits de Lee et Li (2009) se dirigent: « *Succession planning in family business is uniquely complicated and impactful.* » (Lee et Li, 2009 : 12) La planification aurait un même un impact direct sur le succès et la prospérité de l'entreprise familiale (Lansberg, 1988; Lansberg et Astrachan, 1994). Cette dernière pourrait aussi se fragmentée clairement en diverses étapes, facilitant alors sa compréhension et son exécution au niveau des cédants. Les étapes comprenant cette planification de la succession seraient alors la sélection du ou des successeurs, la communication de la décision, la formation des successeurs, le développement d'une stratégie post-succession ainsi que la définition du rôle du cédant après la succession (Sharma *et al.*, 2000). Malgré ce constat lié à l'importance et la nécessité d'une telle planification, nous remarquons que les deux organisations étudiées ont plus ou moins

planifié cette succession. Ils ont plutôt été confrontés à cette dernière. Dans la recherche de Naud et de ses collègues (1986), la planification de la succession ne semble pas être une priorité chez les répondants, alors que 35% seulement ont rendu officielle leur décision. Pour la plupart des autres répondants, l'approche informelle semble plutôt être de mise (Naud *et al.*, 1986). Handler (1988), quant à lui, mentionne que la planification de la succession doit commencer à être réfléchie environ 10 ans avant la mise en place de cette dernière (Handler et Kram, 1988). L'entreprise A avait effectivement commencé à y réfléchir à l'intérieur de ce délai. Toutefois, leurs discussions étaient sans fin et ne menaient à aucune solution. Malgré tout, nous avons pu constater une certaine prise de conscience liée à l'importance de planifier cette succession. Du côté de l'entreprise B, le délai d'une décennie prescrit dans la littérature n'a pas tout à fait été respecté, alors que le déclenchement du processus s'est plutôt fait tardivement. Une urgence de transférer fut considérée dès que des discussions liées au décès probable du prédécesseur eurent lieu, en raison de sa santé fragile. La planification de la succession serait également préférable si elle prenait naissance directement chez le ou les cédants (Cater et Justis, 2010). Dans les 2 cas étudiés, ce ne fut pas exactement ce qui se passa puisque d'un côté, une partie prenante externe à l'entreprise, le manufacturier, les força en quelque sorte à mettre sur pied leur plan de relève et de l'autre côté, ce fut le fils du cédant qui sonna une cloche à ce dernier quant au besoin impératif de planifier ce transfert.

De plus, les facteurs influençant la mise en place d'une planification successorale décelés par Sharma (2003b) furent confirmés dans chacune des deux organisations. Les cédants désiraient donc conserver l'entreprise au sein de la famille (désirabilité), les membres de la famille furent déjà bien impliqués dans la gestion de l'organisation (les normes sociales) et dans chacune des deux entreprises, au minimum un successeur potentiel était présent et manifestait son désir de reprendre le flambeau (faisabilité) (Sharma *et al.*, 2003b). Au-delà de ces facteurs, il est important de souligner que les repreneurs étaient compétents et expérimentés pour s'imiscer dans un tel processus de transfert.

Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller et Lloyd Steier, dans leur recherche en 2004, ont réussi à écrier la littérature pour développer un modèle intégratif des successions d'entreprises familiales (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Les auteurs mentionnent que le contexte familial devient le cœur du processus de transfert, le rendant particulièrement

singulier (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Nous avons effectivement pu constater de la portée de ce contexte familial sur le processus de transfert. Chaque famille est distincte et a son histoire et c'est exactement ce qui colore les processus successoraux des familles en affaires. En fait, il fut clairement difficile pour les deux organisations de mettre en tout temps l'aspect familial de côté pour laisser place au volet corporatif uniquement (Holland et Boulton, 1984). Cet aspect caractérise et colore particulièrement ce type d'entreprises. Certes, ces dernières tendent à devenir plus complexes lorsqu'elles sont plus mûres et que d'autres générations la reprennent. Le pouvoir devient plus fragmenté et cela complexifie la gestion générale de ces dernières (Lansberg, 1999). Il est donc extrêmement important de remettre le pouvoir à un repreneur de confiance qui détient les compétences pour reprendre le flambeau. Effectivement, le choix du ou des repreneurs est également un facteur à considérer en matière de déclenchement du processus. Le fils semble être le premier choix quand vient le temps de prendre une décision quant à la relève de l'entreprise (Naud *et al.*, 1986). Lecouvie et Pendergast (2014) soulève, de leur côté, l'importance d'aller plus loin dans la réflexion du cédant, en allant notamment se questionner sur le moment opportun pour effectuer ce transfert :

« With leadership succession, there is often a concrete point when you recognize the time has come to prepare for that transition-someone is getting ready to retire, so we need to think about who will take the place. By contrast, there is often not a defined point when it becomes clear that ownership transition must be addressed. » (Lecouvie et Pendergast, 2014 : 47)

Au-delà du désir des enfants à reprendre, il demeurerait tout de même important que ces derniers détiennent certains attributs favorisant le succès de leur intégration dans le processus de succession. En ce sens, la littérature mentionne que l'intégrité et l'engagement dans l'entreprise représentaient les traits les plus souhaitables en matière de successions d'entreprises familiales (Handler, 1990; Sharma, 2004). Outre ceux-ci, les recherches mettaient aussi de l'avant la capacité des repreneurs à gagner le respect des employés ne faisant pas partie de la famille, les habiletés en matière de prise de décision, les aptitudes interpersonnelles, l'intelligence et finalement la confiance en soi (Sharma, 2004). Notre recherche nous a permis de constater que les repreneurs interrogés détenaient en grande partie tous ces attributs soulevés par la littérature. Certes, certains de ces attributs ne pouvaient toutefois pas être observables avant le début du processus de

transfert. Malgré tout, les cédants furent chanceux de se retrouver avec une équipe de relève aussi compétente lorsqu'ils commencèrent à réfléchir à ce certain transfert.

De plus, notre recherche mettait de l'avant un portrait de repreneurs d'autant plus complexes, alors que divers enfants étaient présents, tous sexes confondus. Ainsi, dans le cas d'entreprises familiales qui impliquent plusieurs acteurs, tel que dans notre recherche, le partage du pouvoir peut sembler ardu. Doit-on désigner un seul dirigeant ou rendre le tout équitable entre les enfants? Lansberg (1999) souligne l'important de désigner un patron en particulier: « *Every family business must have a boss... The family business owner should consider designating an individual in the business to be the final decision-maker after the owner relinquishes the managerial reins.* » (Lansberg, 1999 : 16) Selon cet auteur, désigner un dirigeant majoritaire simplifierait le processus. L'entreprise A n'adhère pas à cette vision que détient Lansberg (1999), alors que l'ensemble des successeurs détiennent la même puissance au niveau du pouvoir. L'entreprise B, quant à elle, a spécifiquement décidé de mettre un des successeurs majoritaire, ce qui a d'ailleurs légèrement allongé la durée du processus puisque le cédant avait de la difficulté à effectuer ce choix. Cette décision le positionnait dans un dilemme plutôt complexe alors qu'il devait choisir entre ses deux enfants. La crainte du favoritisme (Kets de Vries, 1988) a donc su se dessiner, laissant alors le cédant prendre plusieurs mois pour émettre sa décision.

Aussi, dans l'entreprise A, nos entretiens nous ont permis de déceler que ce n'était pas nécessairement tous les enfants qui étaient là de plein gré. Pourtant, le désir de l'enfant à intégrer l'entreprise est un facteur primordial pour assurer le succès d'une succession d'entreprise familiale (García-Álvarez *et al.*, 2002). La pression des parents serait à l'origine de la présence de certains successeurs. Il s'agit d'une faible portion de l'équipe successorale, alors que nous pouvons noter que la majorité des enfants sont là pour les bonnes raisons. Au-delà de ce désir des enfants, il est important que ces derniers se sentent accueillis dans l'entreprise en tant que repreneurs potentiels (Cabrera-Suárez, 2005). Malheureusement, nous n'avons pas été témoins de ce type d'accueil de la part des cédants dans les deux organisations. Outre le partage inégal de la volonté des enfants à reprendre l'entreprise, nous avons pu analyser les intentions de ceux qui désiraient occuper cette position. Effectivement, d'après nos entretiens, nous pouvons affirmer que

les intentions des enfants à reprendre l'entreprise sont bien celles qui ont été développées par Stavrou (1999). Ils avaient donc le désir de développer l'entreprise, la volonté d'avoir le contrôle de celle-ci un jour, le désir de vouloir aider la famille à réussir à travers l'entreprise et avaient l'objectif de devenir leur propre patron.

Bref, le déclenchement du processus demeure un aspect plutôt complexe du transfert d'entreprise familiale. La littérature et nos résultats de recherche nous démontrent toutefois que des décisions capitales doivent être prises afin d'entamer ce dernier. Ainsi, le cédant doit affirmer vouloir transférer, décider à qui et dans quel contexte il désire le faire, planifier cette transition et finalement l'amorcer. Il en va de soi que cette prise de décisions est lourde et garante de conséquences importantes sur l'avenir de l'entreprise elle-même.

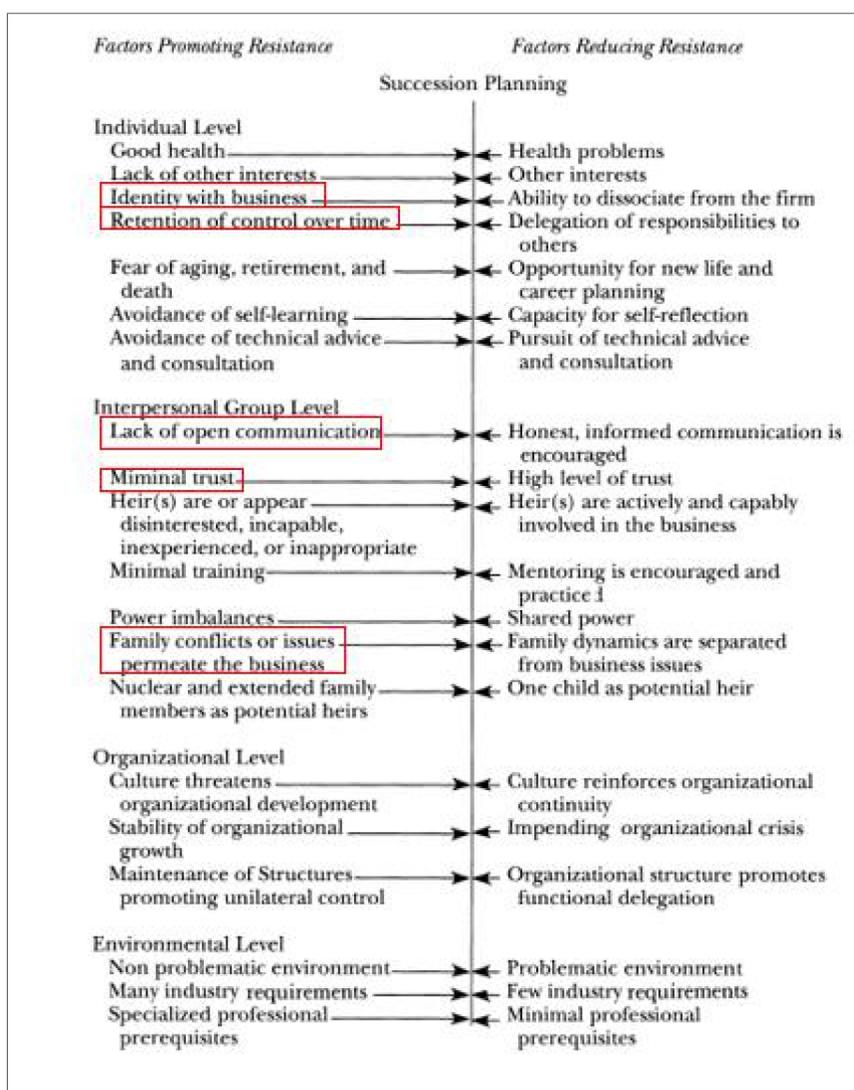
5.1.2. Résistance du cédant

Les recherches démontrent que les dirigeants d'entreprises familiales partageraient le souhait profond de conserver cette dernière au sein du noyau familial (Gersick, 1997; Ward, 1987). Nous avons effectivement pu percevoir ce désir, mais avons aussi pu voir que ce n'était pas un souhait à tout prix. Cette observation a nettement été plus présente chez l'entreprise A. La frontière était effectivement mince entre la décision de transmettre à ses enfants sous une formule plus ou moins satisfaisante et la décision de vendre à un repreneur externe. Nous avons donc pu voir que les cédants avaient une certaine limite qu'ils n'étaient pas prêts à franchir, et ce, sachant très bien que la continuité de l'entreprise familiale pourrait être compromise.

Il est connu dans la littérature d'être témoin d'un niveau de résistance de la part du ou des cédants (e.g. Dumas, 1990; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Peiser et Wooten, 1983) (Dumas, 1990; Handler et Kram, 1988; Lansberg, 1988; Peiser et Wooten, 1983). Les recherches abordant cet aspect du transfert d'entreprises familiales se multiplient (e.g. Kets de Vries, 1988, 1993; Lansberg, 1988). En ce sens, le modèle de résistance élaboré par Handler (Handler et Kram, 1988), qui fut d'ailleurs abordé dans notre revue de littérature, représente une boussole bien intéressante lorsque nous tentons de déceler le niveau de résistance présent dans les entreprises. Notre collecte de données nous a permis de constater que divers facteurs étaient présents dans chacune des deux

organisations. Les cédants avaient notamment une identité profonde envers l'entreprise, un maintien du contrôle de pouvoir était visible, un manque de communication ouverte était flagrant, la confiance envers les enfants était minime et certains conflits avaient lieu entre les membres de la famille.

Figure 21. Résultat- Modèle de résistance de succession d'une entreprise familiale (adapté de Handler et Kram, 1988 : 375)



La littérature nous mentionne que lorsque le cédant est le fondateur de l'entreprise, un haut niveau de résistance est observé (Levinson, 1971; Peiser et Wooten, 1983). Pourtant, notre échantillon comprenait des entreprises de troisième et de quatrième génération et

dans les deux cas, la résistance des cédants était excessivement élevée. Certes, les cédants étaient conscients de la situation, mais n'étaient pas prêts entièrement à s'impliquer dans ce processus et visiblement, ils n'assumaient pas intégralement leur décision de transférer cette entreprise (Cater et Justis, 2010 cité par Dyer, 1986). Ils avaient naturellement de la difficulté à laisser tomber ce qu'ils avaient en quelque sorte créé (Handler, 1994). En fait, selon eux, leurs compétences et leurs savoirs étaient tout à fait indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise (Lansberg, 1988). Nous avons rapidement pu constater que la résistance était essentiellement liée à la crainte de la perte du pouvoir (Kets de Vries, 1988, 1993; Lansberg, 1988; Malarewicz, 2006). D'un côté le cédant tentait tant bien que mal à se mêler de tout ce que son fils faisait dans l'entreprise et d'un autre, les cédants mettaient des bâtons dans les roues des 8 successeurs en leur rappelant constamment que toutes leurs décisions étaient mal fondées et qu'ils ne réussiraient jamais à connaître le succès qu'ils ont connu. Bien au-delà de la perte de pouvoir, nous avons pu cerner la mauvaise foi qui colorait chacun des deux transferts.

De plus, pour le cédant, prendre la décision de transmettre le flambeau et de prendre sa retraite peut engendrer des craintes évidentes telles que l'abandon d'une position de séduction ainsi que la crainte face à la vie de couple (Malarewicz, 2006). Effectivement, en étant dirigeants de leur entreprise, les cédants ont détenu une position pouvant être enviable dans leurs cercles d'amis et professionnels respectifs. L'auteur qualifie cette situation de position de séduction (Malarewicz, 2006). Leur position leur permettait d'obtenir divers avantages, ce à quoi ils devront renoncer à moyen terme. Cette perte de position de séduction peut donc nécessairement raffermir la résistance du cédant. De plus, en étant dirigeant d'entreprise, de nombreuses heures de travail furent consacrées à cette dernière, limitant ainsi le temps passé à la maison familiale, et par conséquent, limitant le temps passé avec leur épouse respective. La littérature tend à dire que ce changement d'habitudes pourrait effrayer les cédants puisqu'ils seront confrontés à passer plus de temps qu'avant avec leur femme, situation à laquelle ils ne sont pas habitués. Bien que cette théorie semble plausible, nos résultats ne nous ont pas permis d'adhérer à cette affirmation puisqu'aucun des membres interrogés n'a abordé le sujet malgré nos questionnements.

Il existe quatre styles de cédants lorsque nous analysons le transfert d'entreprises : le monarque, le général, l'ambassadeur et le gouverneur (Sonnenfeld et Spence, 1989 cité par Lansberg, 1999). Sans contredit, notre recherche nous a permis de constater la présence de cédants « général » dans nos deux entreprises. Sans être constamment irrité à l'idée de transmettre l'entreprise, ils ne sont pas nécessairement heureux de la situation. Bien qu'ils aient en quelque sorte initié la démarche, ils demeurent bien présents pour s'assurer de garder un œil sur la future génération au pouvoir. Le transfert a souvent lieu dans un moment critique de l'entreprise, ce qui complexifie le processus (Lansberg, 1999).

La résistance des cédants pourrait s'apparenter à une notion biologique bien précise, soit celle de l'homéostasie. Effectivement, un auteur effectua une telle comparaison qui peut sembler à prime abord vide de sens, alors qu'elle est très représentative. La notion de l'homéostasie est avancée par Jacques-Antoine Malarewicz (2006) pour décrire et comprendre le fonctionnement des groupes humains :

« Cette notion définit la capacité que possède tout système de rester aussi proche que possible d'un certain nombre de constantes en acceptant dans une certaine mesure – et seulement dans une certaine mesure-, d'être dans le déséquilibre. Autrement dit, pour éviter de changer d'une manière trop radicale, tout système accepte de changer a minima. » (Malarewicz, 2006 : 94)

Cette théorie nous ramène au fait que les cédants eurent beaucoup de difficulté à accepter que la gestion de leur entreprise évolua au même rythme que le pouvoir était transféré aux enfants. Ils étaient confortables dans leur propre gestion et furent définitivement résistants au changement. Le développement rapide et majeur de l'entreprise A en est un bon exemple, alors que les enfants ne perdirent pas de temps pour ouvrir une deuxième et troisième succursale tout en agrandissant et en faisant croître l'entreprise à une vitesse fulgurante. Du côté de l'entreprise B, le changement des équipements utilisés et la restructuration de l'entreprise en intégralité donnèrent la frousse au cédant.

La littérature s'est également orientée sur le moment opportun pour procéder à la succession, en termes de tranche d'âge. Dans la recherche québécoise faite il y a 30 ans (Naud *et al.*, 1986), lorsqu'on demandait aux répondants à quel âge ils espéraient transmettre leur entreprise, 15% d'entre eux mentionnaient qu'ils ne la transmettraient jamais de leur vivant. D'un autre côté, ceux qui prévoyaient le faire durant leur vivant

souhaitent plutôt le faire vers 57 ans en moyenne (Naud *et al.*, 1986). Notre recherche nous a permis de constater que dans l'entreprise A, les cédants étaient bien plus âgés que 57 ans alors qu'ils entamèrent le transfert. Effectivement, les cédants étaient quasi septuagénaires lorsque les enfants reprirent le flambeau de l'entreprise familiale. Dans l'entreprise B, les observations faites sont intéressantes. Alain nous a permis de déceler que s'il n'avait pas abordé le sujet de la succession avec son père, ce dernier avait l'intention de ne rien planifier et ainsi, de ne pas la transmettre de son vivant. La réaction de son fils le força ainsi en quelque sorte à planifier une succession et ainsi, à entamer le processus. Le transfert se fit alors dans une période où le cédant frôlait l'âge obtenu dans les résultats de Naud et de ses collègues (1986).

L'efficacité du processus de succession serait liée à l'acceptation des rôles des acteurs impliqués (Chrisman *et al.*, 1998). Notamment, le cédant doit vouloir quitter son entreprise et la transmettre à ses enfants alors que ces derniers doivent vouloir adhérer à leurs nouvelles positions de pouvoir. Pour alléger la succession, la littérature propose que le cédant se redirige vers autre chose, limitant ainsi de nombreuses tensions et des conflits entre les acteurs impliqués dans le processus (Cimpa et Watkins, 1999; Dumas, 1989). Outre ces informations, dans l'organisation A, les 3 cédants ont continué de s'impliquer dans l'entreprise pendant de nombreuses années et ce fut le même scénario dans l'organisation B.

Somme toute, la résistance des cédants étaient particulièrement apparentes dans les discours des répondants. Les cédants semblent même être parfaitement conscients de leur attitude fermée et du parcours houleux qu'ils ont imposés à leurs successeurs. Il est intéressant d'analyser ce volet en se référant à la taxonomie des individus développée par Garcia-Alvarez *et al.*, (2002). Certes, les cédants furent guidés par un système de valeurs qui leur sont propres. Ces dernières viennent considérablement teintés la tournure que le processus de succession peut prendre. Revoyons ces types d'individus et les caractéristiques de ces derniers (tableau 8). Notons toutefois que cette taxonomie fut développée pour des individus étant les fondateurs des entreprises familiales (García-Álvarez *et al.*, 2002) et que dans notre cas, aucun des cédants ne furent les fondateurs de ces entreprises. Nous pouvons tout de même associer certaines caractéristiques de cette taxonomie au profil des cédants de notre recherche. Ainsi, notre démarche a permis de

décèler que les cédants des organisations A et B étaient des « *founder-strategist* » puisque leur entreprise avait clairement pris une place de premier ordre dans leur vie. Par conséquent, tout dépendait de leur entreprise, au sens même où les valeurs priorisées par ces derniers font partie intégrante de la gestion générale de l'organisation. Nous aurions tendance à avancer que cette particularité serait propre à cette génération en particulier, alors que la rigueur au travail était préconisée depuis la plus tendre enfance des cédants. Des recherches futures pourraient nous éclairer sur les valeurs prônées professionnellement et personnellement et le lien de ces dernières en fonction de la génération du cédant.

Tableau 8. Synthèse de la taxonomie des individus (adapté de García-Álvarez *et al.*, 2002 : 191)

Types de fondateurs	Caractéristiques
<i>Founder of family tradition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est bien plus qu'un simple moyen de gagner sa vie. • Les traditions familiales peuvent venir freiner la croissance de l'entreprise.
<i>Founder-achieve</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il voit son entreprise comme un moyen de vivre sa vie de famille au travail. • Les valeurs organisationnelles sont nécessairement guidées par les valeurs familiales.
<i>Founder-strategist</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Son entreprise est une finalité. • Des valeurs d'épanouissement personnel figurent sur le premier plan du système des valeurs de l'organisation. • L'entreprise sert de levier pour se réaliser en tant qu'individu.
<i>Founder-inventor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il désire autant se réaliser personnellement à travers son entreprise que d'y vivre sa vie de famille également. • L'entreprise familiale est un juste milieu pour s'épanouir en tant qu'individu et en tant que famille.

En comprenant maintenant le lien particulier qui attachait le cédant à son entreprise, nous pouvons saisir davantage le niveau que peut prendre le concept de la résistance chez ce dernier. Ce concept peut même aller jusqu'à impliquer qu'un quelconque deuil se doit d'être fait (Malarewicz, 2006). Il est commun d'observer chez les cédants d'entreprises familiales certains freins à la traversée de leur deuil lié à la succession. Le rôle du consultant devient alors prépondérant dans ces situations. Il accompagnera le cédant à travers ce dernier en lui proposant de parler de la situation, de limiter les non-dits et de structurer le deuil sur une échelle de temps réaliste (Malarewicz, 2006).

5.1.3. Accompagnement du processus

Nos entretiens nous ont permis de déceler que l'accompagnement durant le processus fut présent sous différentes formes. Que ce soit des personnes, des outils ou bien des ressources externes, l'accompagnement du processus permet sans contredit de mener à terme les successions d'entreprises.

Tout d'abord, lorsque le cédant doit prendre la décision quant à la sélection du ou des successeurs, il est important pour lui de bien s'entourer (Kets de Vries, 1988). Le cédant de l'entreprise B a connu de nombreuses difficultés à effectuer ce choix puisqu'il devait désigner l'un de ses fils successeur majoritaire. Ce fut sa femme qui l'éclaira dans cette lourde décision. Du côté de l'entreprise A, nous n'avons pas été témoins d'aucun support en particulier quant à cette décision. Les recherches démontrent que la femme de l'entrepreneur, dans ce cas-ci des cédants, joue un rôle important dans la succession (Barnes et Hershon, 1994; Cisneros, 2014 ; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1988). Ce fut bien clair que dans l'entreprise B, son implication fut capitale. Toutefois, dans l'entreprise A, les entretiens ne nous ont pas permis de tirer ce même type de conclusions.

Par la suite, dans les deux organisations, nous avons pu constater que l'équipe de consultants sélectionnés fut un choix provenant des cédants. Dans les deux cas, il s'agissait de connaissances ou bien même d'amis. Ceci créa des tensions avec les enfants puisque ces derniers étaient loin d'avoir la même chimie avec ces consultants que leurs pères respectifs. Ils ne se sentaient pas écoutés et des conflits de personnalités étaient

même présents. Les recherches démontrent également que l'accompagnement aurait un impact sur la relation entre le prédécesseur et le successeur (Cisneros et Deschamps, 2014). Ce constat fut confirmé dans les deux organisations. Le choix des consultants aurait dû être fait conjointement afin d'atténuer les tensions entre les acteurs.

De plus, la notion de l'accompagnement du processus va certainement au-delà du choix des consultants. Effectivement, la mise en place de directeurs ne faisant pas partie de la famille ajouterait une valeur précieuse à la gestion de l'organisation (Lecouvie et Pendergast, 2014) et à celle du processus de succession. Lee et Li (2009) avance même que la nomination de ces directeurs externes permettrait une réduction du risque et des coûts :

« The employment of professional managers, especially in high-level positions, helps reduce the risks and costs of decision-making and enhances the efficiency of management. The success ratio for finding top managerial talents in a certain closed scope (within the family) may be far lower than that outside the family. » (Lee et Li, 2009 : 66)

Ainsi, l'introduction d'un dirigeant externe à l'entreprise peut être considérée comme de la bonne gouvernance (Malarewicz, 2006). Le dirigeant externe a la tâche colossale de s'introduire dans cet univers familial en conservant une certaine distance entre chacun des membres faisant partie de l'organisation. Il peut apporter une diversification des compétences, une nouvelle vision et il peut également venir tempérer les relations entre les membres familiaux. Malarewickz (2006) soulève ici le volet plutôt ardu relatif à une telle prise de décision :

« Cette décision suppose un lâcher-prise volontairement accepté, elle n'est pas toujours facile à prendre ou à faire admettre, car elle peut remettre en question des positions acquises ou des habitudes managériales anciennes et parfois pertinentes jusque-là. En effet, même si ces habitudes managériales ont été pour un temps efficaces, elles peuvent perdre leur intérêt avec les changements qui interviennent dans le contexte de l'entreprise et s'avérer rapidement et brutalement obsolètes. » (Malarewicz, 2006 : 84)

Bref, les directeurs externes à l'entreprise sont d'une valeur inestimable. Toutefois, il est tout aussi important de détenir des membres familiaux dans ce groupe de direction et de transition (Lecouvie et Pendergast, 2014).

La littérature mentionne également que la collaboration avec un mentor est pertinente dans ce type de processus (Ward, 1987). Aucun mentor ne fut embauché dans les deux organisations étudiées. Pourtant, le mentorat est un élément tout à fait crucial dans le monde des entreprises familiales (Lansberg, 1999). Cet auteur élabore également sur les possibilités que le mentor ne fasse pas partie intégrante de la famille : « *While mentors often play a quasi-parental role vis-à-vis their mentees, the fact that mentors are typically not a parent is assumed to be one of the inherent advantages of the relationship.* » (Lansberg, 1999 : 180) Effectivement, le mentor peut également être une personne n'étant pas membre de la famille. Il peut s'avérer un honneur pour un employé de devenir le mentor des enfants du prédécesseur. Ce mentor peut ainsi apporter un tout nouvel angle au mentorat en ayant une vision qui va au-delà du caractère familial de l'entreprise (Lansberg, 1999).

Aussi, certains outils peuvent être mis en place pour faciliter la gestion et le processus de succession. En ce sens, le conseil de famille est un outil fort populaire et pertinent en entreprise familiale. Il joue un rôle important dans l'ensemble du processus de succession (Cisneros et Deschamps, 2014; Lansberg, 1988; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Ward, 1987). Le conseil de famille a pour objectif d'analyser la gestion de la famille. Il permet d'aller au-delà de la gestion de l'entreprise et de concentrer son analyse sur le volet familial uniquement. Beaucoup d'entreprises n'ont pas recours à cet outil puisqu'elles considèrent que peu de membres familiaux sont impliqués et que ce type de conseil n'est pas nécessaire. La taille de la famille serait donc un critère crucial à la création du conseil de famille. Celui-ci pourrait même aider à rallier les membres de la famille ensemble (Lecouvie et Pendergast, 2014).

Dans notre recherche, seule l'entreprise B a mis en place un conseil de famille. Son implantation fut considérée comme un facteur de succès dans leur processus de transfert. Alain nous mentionnait même que c'était l'une des plus belles décisions qu'il avait pu prendre au sein de l'entreprise. Sa formation effectuée à l'université lui a permis de prendre conscience des bienfaits des conseils de famille. Lecouvie et Pendergast (2014) ont d'ailleurs concentré leurs analyses sur les bienfaits que pouvaient occasionner la mise en place de tels conseils: « *A family council builds that capital strengthened communication, increased connectedness between family members, and clarity of*

expectations of family members in various settings. » (Lecouvie et Pendergast, 2014 : 139) Bien que les premières réunions furent longues et plus ou moins bien structurées, la famille s'améliora rapidement et réussit à mettre sur pied des réunions pleines de sens qui faisaient avancer les choses dans la famille et dans l'entreprise. D'ailleurs, c'est exactement ce que propose Lecouvie (2014) dans ses écrits. Elle recommande une charte du conseil de famille, soit un document officiel qui inclut les rôles, responsabilités et les objectifs des conseils, le tout dans le but de structurer ces réunions (Lecouvie et Pendergast, 2014). Les auteurs avancent même que ces conseils pourraient sensibiliser les acteurs impliqués au niveau des dynamiques familiales découlant de ces derniers :

« Family board members can also be particularly aware of family dynamics. They can be sensitive as to how communicate decisions that spare individual's feelings. They can also provide a conduit to communicate with other family members who aren't on the board. » (Lecouvie et Pendergast, 2014 : 123)

Le conseil d'administration agit également à titre d'outil régulièrement utilisé. Au-delà du caractère essentiel du conseil d'administration (Gersick, 1997; Le Breton-Miller *et al.*, 2004), nous avons pu constater que seulement l'entreprise B avait pris cette initiative. Ce fut pourtant l'entreprise ayant la plus petite équipe de relève entre les deux organisations analysées. Lecouvie et Pendergast (2014) mentionnent d'ailleurs que ces conseils d'administration seraient un accélérateur à la réflexion des cédants quant à leur succession d'entreprises. *« The board plays an important role in urging owners to think through the development of a smooth and orderly process for this transition. »* (Lecouvie et Pendergast, 2014 : 117) L'entreprise B fut celle qui s'engagea dans un processus s'échelonnant sur une moins longue période de temps. Nous ne détenons pas assez de données pour poser des conclusions sur le lien existant entre la mise en place d'un conseil d'administration et la durée du processus de succession, mais pouvons toutefois évoquer cette hypothèse.

Finalement, le recours à un conseiller en succession d'entreprise familiale doit aplanir le processus. Ce dernier doit travailler en étroite collaboration avec les deux parties et poser un regard neutre sur la situation, tout en encourageant la collaboration (Friedman, 1991). Dans les deux cas, les premiers conseillers ne détenaient pas ce profil, mais les seconds à s'être impliqués dans le processus agissaient de la sorte.

Les résultats obtenus dans notre recherche viennent également se joindre aux propos avancés par Cisneros *et al.*, (2014) en matière du rôle que peuvent prendre les parties prenantes au sein du processus de succession, et ce, en fonction de l'origine de ces dernières. Effectivement, notre revue de littérature avait mis de l'avant les travaux de ces auteurs portant sur les parties prenantes externes à l'organisation (PPEF) (Cisneros *et al.*, 2014). Les travaux permettaient de distinguer les PPEF permanentes des occasionnels. Les conclusions de la recherche insistaient sur le rôle plus représentatif que pouvait prendre les PPEF occasionnels en comparaison aux PPEF permanentes. Les acteurs impliqués dans la succession accorderaient une plus grande confiance à ces conseillers qui ne seraient que de passage dans l'entreprise comparativement à ces conseillers qui font partie du décor de l'entreprise de manière plutôt permanente. Dans notre recherche, nous avons effectivement pu observer que les conseillers qui se spécialisaient dans les transferts d'entreprises et dans les successions, qui avaient d'ailleurs spécialement été mandatés pour l'accompagnement du processus de chacune des deux organisations, avaient obtenus plus de confiance à leur égard. Il est en fait logique de comprendre que les cédants et les successeurs ont eu recours aux services de ces PPEF occasionnels notamment en raison du champ d'expertise pour lequel ils demandaient de l'aide et du support et qu'ainsi, ils leur ont accordés rapidement une confiance. Dans le même ordre d'idées, nous avons été surpris de voir à quel point le fournisseur de l'entreprise A a joué un rôle capital dans le déclenchement du processus de transfert et ce, alors qu'il n'avait aucunement un rôle comparable à un conseiller. Chantal allait même jusqu'à dire que sans les pressions de ce fournisseur, le transfert n'aurait possiblement pas encore eu lieu. Il en reste tout de même que ce fournisseur fut évidemment une PPEF occasionnel qui colora à sa façon le processus de succession de l'entreprise A.

Soulevons ici une attention particulière sur la pertinence des conclusions que nous venons de porter. La recherche portant sur l'implication des parties prenantes externes à l'entreprise (Cisneros *et al.*, 2014) s'adressait uniquement à des entreprises ayant une équipe de relève en fratrie. Notre recherche comprend des équipes de relève à multiples successeurs d'une même génération, comportant à la fois des fratries et des cousins. La confirmation des conclusions de l'étude de Cisneros (2014) au moyen de notre recherche

permet donc de faire avancer quelque peu la littérature à ce sujet. Bien sûr, d'autres études empiriques devraient être entamées pour valider scientifiquement ces conclusions.

Dans le même ordre d'idées, nous pouvons aussi prendre pour assises le modèle développé par Barnes (Barnes et Hershon, 1994) pour expliquer le phénomène. Nous voyons donc clairement que les « outsiders » ont joué un rôle capital dans les pressions faites envers l'entreprise familiale.

Tableau 9. Résultats - Pressions et intérêts dans une entreprise familiale (adapté de Barnes et Hershon, 1994 : 381)

FAMILY	INSIDE	OUTSIDE
INSIDE	The family managers	The employees
OUTSIDE	The relatives	The outsiders

Dans le même sens, la recherche de Naud (1986) a démontré des résultats similaires. Effectivement, 65% des répondants considéraient que leur avocat ou leur contrôleur demeurait la personne la plus qualifiée pour agir à titre de conseiller principal (Naud *et al.*, 1986). Dans notre recherche, chaque personne interrogée nous a confirmé que leur équipe de consultants avait joué un rôle critique dans le processus de transfert. Ils ont soulevés la présence de comptable, de fiscaliste et d'avocats. Ces conseillers seraient considérés comme les PPEF permanents si nous utilisons le même jargon que les travaux de Cisneros et de ses collègues (2014). Toutefois, les répondants n'ont pas insisté sur un membre en particulier lorsqu'on les questionnait sur le membre le plus influant sur leur processus de succession. Nous ne pouvons donc pas nous avancer en mentionnant qu'une profession en particulier serait plus propice à devenir le consultant le plus qualifié.

5.2. Dimension globale : Changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève

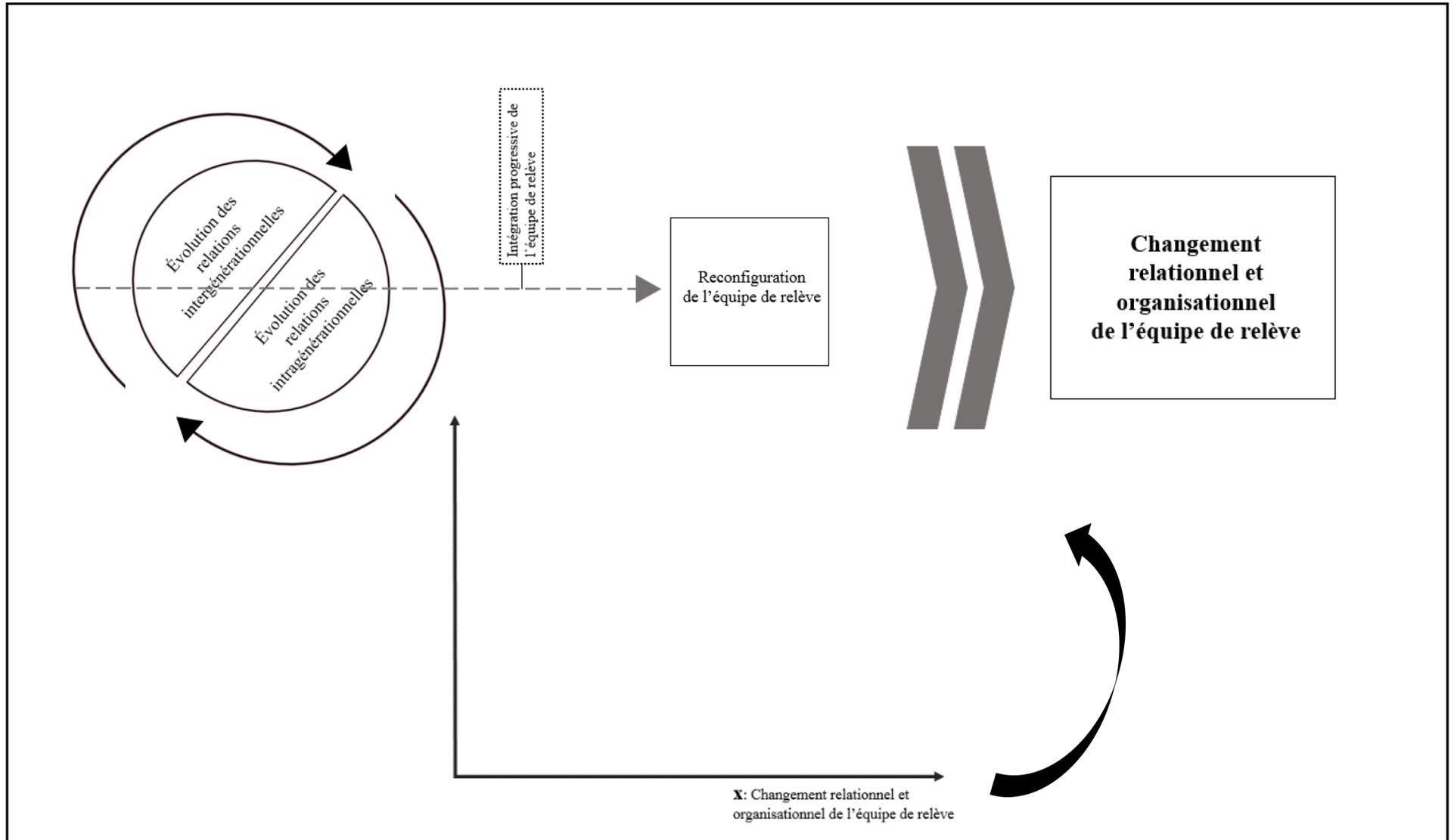
Les relations sont au cœur de la gestion des entreprises familiales. La littérature regorge d'écrits sur le sujet qui analyse et met de l'avant diverses théories à cet égard (e.g. Handler, 1990; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). La particularité de notre recherche était évidemment la présence élevée de liens multigénérationnels. Non seulement la succession comprenait une génération qui cédait et une génération qui reprenait, mais à l'intérieur même de la génération de successeurs, d'autres liens générationnels figuraient. Nos résultats nous ont permis de déceler divers thèmes de 2^{ème} ordre qui donnaient lieu à notre deuxième dimension globale, soit celle du changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève.

Rappelons aussi que la socialisation était au cœur de notre cadre d'analyse et que cette dernière teinta vraisemblablement l'ensemble de notre structure des données. En ce sens, nous avons pu observer un transfert progressif des connaissances et des valeurs (García-Álvarez *et al.*, 2002) s'échelonnant sur l'intégralité du processus de succession, soit de l'étape 1 à l'étape 7. Cette socialisation était particulièrement observée lors de l'intégration des successeurs. Nous reviendrons sur ce volet au courant de ce chapitre.

Ainsi, nous avons été en mesure de joindre la présente dimension globale du changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève, développé au moyen de notre structure des données, à notre cadre d'analyse développé par Longenecker et Schoen (1978). Effectivement, nous avons convenu que les 7 étapes de ce modèle nous permettaient de constater de l'évolution et de l'avancement du processus de succession. Pour ce faire, nous avons disposé ce dernier sur un graphique à deux variables. L'abscisse de ce graphique représente notre première variable « Changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève » et se trouve à être notre seconde dimension globale. La deuxième variable du graphique sera présentée dans la prochaine section. Nous définirons le graphique dans sa globalité en fin de chapitre, alors que ce dernier fera office de synthèse finale (Figure 26).

Notre analyse nous a permis d'établir une dynamique bien précise entre chacun des thèmes faisant partie de cette seconde dimension globale. L'évolution des relations fut évidente tout au long du processus et ce, autant au niveau intergénérationnel qu'intragénérationnel. Une intégration progressive de l'équipe de relève se fit sur l'ensemble du processus, ce qui donna finalement lieu à une reconfiguration de l'équipe de relève, notamment en raison de ce changement observable. La figure 22 présente la dynamique de cette dimension globale.

Figure 22. Dimension globale : Changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève (dynamique)



5.2.1. Évolution des relations intergénérationnelles

La qualité des relations aura un impact direct sur le déroulement du processus (Lansberg, 1999). Ce réputé auteur insiste sur la corrélation existante la qualité des relations et la dynamique du processus: « *Whether the process is smooth or jumpy, fraught with tension or relatively harmonious, will depend on the quality of family relationships.* » (Lansberg, 1999 : 151) Il existerait 3 types de liens au sein d'une famille, soit les liens contractuels, les liens filiaux ainsi que les liens fraternels. Le premier lie généralement deux personnes au moyen d'un contrat explicite ou implicite. Généralement, les adultes, soient les parents, assument donc leur relation au moyen de ce type de lien. Le deuxième lien distingue les adultes des enfants. La hiérarchie découle donc naturellement de ce type de liens. Finalement, le dernier lien existant est horizontal. Les enfants se retrouvent donc dans ce type de liens et leur distinction se fait essentiellement par l'ordre de naissance (Malarewicz, 2006). « Ces trois types de liens sont donc de nature différente, ils sont complémentaires et construisent dans chaque famille un maillage relationnel complexe. » (Malarewicz, 2006 : 53)

Dans notre recherche, les liens particulièrement étudiés se trouvaient à être les liens existants entre les cédants et les repreneurs. Au-delà du lien unique qui relie le père à l'enfant, les tensions les plus critiques eurent lieu entre ces deux acteurs. La rivalité semblait être une réalité qui expliquait en partie ces tensions (Levinson, 1971). Pourtant, selon une étude, le cédant et les repreneurs accorderaient plus d'importance à autrui qu'à soi-même (Sharma *et al.*, 2003a). Autrement dit, l'enfant considère que son père et le rôle qu'il y joue dans l'entreprise et dans le processus de succession est plus important que lui-même et vice-versa. Notre cueillette de données a permis d'infirmer cette conclusion puisque dans les deux entreprises, nous avons pu observer une rivalité assez importante entre les deux générations. Cette rivalité pourrait être liée aux divergences de vision et de valeurs.

« Les jeunes générations n'ont pas la même approche du travail que leurs aînés. Cette évolution est surtout sensible depuis le début des années 1990; elle est cohérente avec l'évolution des relations au sein de la famille au sens où elle en est le reflet, les jeunes expérimentant dans leurs familles de nouveaux liens avec leurs parents, comme nous venons de le voir, et cherchant à les prolonger et à les reproduire dans leur vie professionnelle. » (Malarewicz, 2006 : 61)

Dans notre recherche, la vision et les relations établies différaient chez le cédant et les repreneurs (Sharma *et al.*, 2003a). La relation existante entre les parents et les enfants a certainement évolué à travers les années, ce qui implique une toute nouvelle dynamique au sein des entreprises familiales (Malarewicz, 2006). Les divergences générationnelles peuvent expliquer ces différentes perceptions et furent confirmées dans notre recherche. Les enfants et leurs pères venaient d'époques différentes, où les contextes de marchés avaient évolué et dans lesquels les valeurs partagées ne furent pas les mêmes. Les cédants avaient donc de la difficulté à concevoir, par exemple, que leurs enfants pouvaient aller faire des emprunts en institution financière pour développer leur entreprise. Ils ont été habitués à fonctionner uniquement avec les montants disponibles dans le compte de l'entreprise et ont énormément de réticence à fonctionner à crédit. Les repreneurs, pour leur part, ne voient pas comment leurs pères ont pu fonctionner de la sorte pendant autant d'années.

L'une des plus grandes problématiques auxquelles les entreprises familiales font face est sans aucun doute le problème d'interaction entre les générations (Green, 2011). Dans notre recherche, nous avons pu percevoir que la génération cédante et la génération qui succédait détenait effectivement certaines lacunes au niveau de leur interaction et leur relation en tant quel. Green (2011) avance le phénomène du « *Generational Stack-up* », soit la quantité phénoménale de relations et d'interactions existant entre les nombreux acteurs familiaux impliqués dans la gestion de l'entreprise. Il ne suffit donc plus de transférer le pouvoir d'une génération à une autre, il est maintenant question de gérer le chaos relatif à cet

écosystème de relations s'entrecroisant. Nous pourrions même comparer le tout à une toile d'araignée relationnelle.

Le problème lié à ces nombreuses interactions va plus loin que la gestion de ces relations. En fait, nous remarquons que chaque génération tend à se créer sa propre identité à travers son implication dans l'entreprise. L'auteur utilise une métaphore bien intéressante qui explique que chaque génération assumerait la gestion de l'organisation à travers sa propre langue, une langue qui serait différente de celle des générations précédentes ou même subséquentes. Ainsi, au fil des ans, le nombre de langues divergentes se multiplie, créant une certaine cacophonie dans la gestion de ces entreprises familiales (Green, 2011). Les facteurs menant les entreprises modernes à une telle situation seraient évidents : nous vivons plus longtemps, nous travaillons plus longtemps et nous bâtissons davantage d'entreprises familiales (Green, 2011). Ainsi, le nombre d'acteurs impliqués dans l'organisation est supérieur aux entreprises du passé. Dans notre recherche, plusieurs générations étaient présentes dans chacune des organisations. Selon la classification et les caractéristiques de cet auteur, des « silent », des « Boomers », des « X » et même des « Y » étaient présents dans les organisations. Nous avons donc été témoins d'une grande diversité au niveau des génération.

Tableau 10. Générations- « Stack-Up Generations » (Green, 2011 : 14)

Generation	Motto	Influencers	Attitude toward work	Attitude toward family
Gi (1905-1924)	« Save for a rainy day »	<ul style="list-style-type: none"> • Great Depression • World War II 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect for authority and hierarchy • Minimising risk, even if it that means giving up profits • No discussion of succession 	<ul style="list-style-type: none"> • Deeply loyal • Focus on preserving family relationships
Silent (1925-1945)	« Live within your means »	<ul style="list-style-type: none"> • Great Depression • Multiple wars 	<ul style="list-style-type: none"> • More balanced view of risk-reward, but conservative overall • Prefer face-to-face discussion and having things on paper 	<ul style="list-style-type: none"> • Very civic minded; wanted family to be strong part of the community • Focus on preserving family relationships
Boomers (1946-1964)	« We can have it all »	<ul style="list-style-type: none"> • Vietnam • Watergate • Woodstock 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejection of traditionnel authority and hierarchy • Strong materialism • Struggle with idea of retirement 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejected parent's model of stable family • Highest divorce and multiple family rates

Generation	Motto	Influencers	Attitude toward work	Attitude toward family
Gen X (1965-1980)	« Do it yourself»	<ul style="list-style-type: none"> • Cold War • Reaganomics • Video games • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Skeptical of traditional model of work • Strong entrepreneurial spirit • Struggle with work-life balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Skeptical of traditional model of family • High rate of divorce and multiple families
Gen Y (1981-2009)	« Do it for us»	<ul style="list-style-type: none"> • Internet, cell phones • Tech Boom • Reality TV 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration, not control • Non-confrontational • Lots of ideas, too little progress 	<ul style="list-style-type: none"> • Not parent and child, but partners • Expect Mom and Dad to do it for them

Des conflits générationnels peuvent donc avoir lieu. Les enfants ont de la difficulté à confronter l'autorité. « Une des conséquences les plus spectaculaires de ce phénomène est la quasi-disparition des rituels de passage qui séparent l'adolescence de l'âge adulte. » (Malarewicz, 2006 : 59) L'auteur mentionne ainsi que les parents perdraient en quelque sorte du pouvoir décisionnel qu'ils détiennent habituellement à leurs enfants en raison de cette nouvelle dynamique. Ainsi, il y aurait une discordance entre les valeurs des deux générations qui engendreraient des conflits (Malarewicz, 2006).

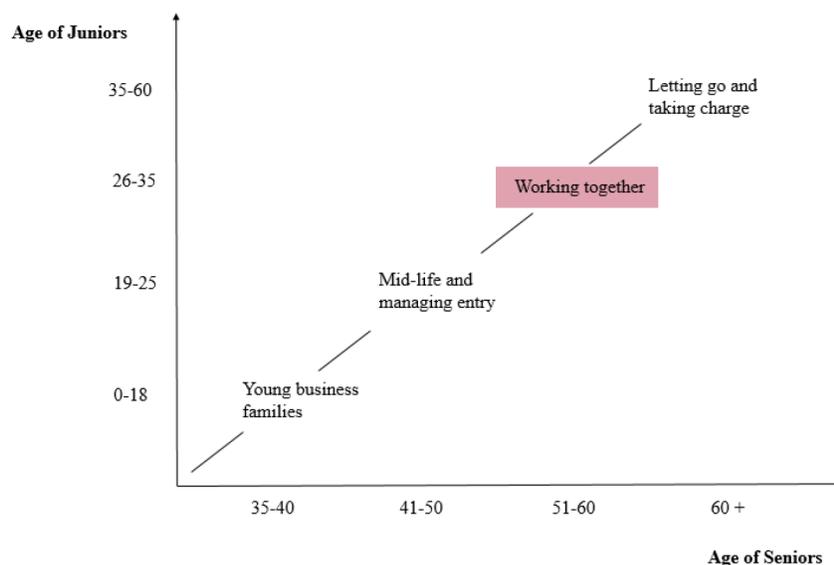
Pourtant, l'attitude que les parents adoptent vis-à-vis leurs enfants, et ce, depuis leur jeune enfance, tracerait les guides du type de relations que les enfants auront ensemble à l'avenir. Cette même corrélation peut se faire avec la relation de couple des parents et son impact direct sur la relation existante dans la fratrie (Malarewicz, 2006). Ceci pourrait donc expliquer pourquoi dans chacune des deux organisations, les enfants nous ont confirmé ne jamais vouloir reproduire la relation que leurs parents avaient entre eux. Leurs parents avaient effectivement une lourde relation avec leurs fratries respectives, à l'époque où ils étaient dirigeants de l'entreprise. Les enfants furent témoins de ces relations et décidèrent, unanimement, de ne pas reproduire cette dynamique au sein de leur propre équipe.

Certes, les conflits familiaux présents au sein des entreprises de ce genre peuvent prendre forme de diverses façons et selon des motifs divergents d'une entreprise à une autre. Parfois, les conflits peuvent être créés par la résistance de la génération cédante face à la génération qui succède. Bien sûr, les sources de conflits peuvent tout autant provenir de la génération des repreneurs. Si ces derniers ne détiennent pas les compétences et l'expertise nécessaire pour reprendre le flambeau, les cédants peuvent ne pas leur accorder une grande confiance, ce qui peut, par conséquent, causer des tensions importantes au niveau corporatif et familial (Lee et Li, 2009). Dans notre recherche, les enfants détenaient les compétences pour reprendre le flambeau, ce fut la résistance des cédants qui aveugla ces derniers et créa divers conflits entre les deux générations. Alors que la littérature mentionne que les prédécesseurs sont souvent aveuglés par les faiblesses de ses enfants (Krueger et Carsrud, 1993), nous avons été témoins de tout le contraire dans cette recherche. Les pères étaient particulièrement exigeants envers leurs enfants et étaient tout à fait à l'aise de leur mentionner leurs faux pas.

L'attachement sain du cédant à son entreprise engendrerait des relations organisationnelles de qualité plus probantes (Handler, 1991; Kets de Vries, 1988, 1993; Levinson, 1971). Nos entretiens ont permis de déduire, par le biais du discours des successeurs, que l'attachement des cédants à l'égard de leurs entreprises était plutôt malsain, dans la mesure où ils sentaient qu'ils étaient tout à fait essentiels au fonctionnement de ces dernières. En ce sens, il fut évident que leurs désirs de transmettre furent affectés et par conséquent, leurs relations avec leurs repreneurs du même coup.

De plus, la littérature s'est intéressée à déterminer l'âge idéal du cédant et du repreneur pour assurer une relation de haute qualité. Effectivement, nous savons maintenant que les relations harmonieuses seraient plus probables lorsque le successeur se situe entre 23 et 33 ans alors que le cédant a 50 ans (Figure 23). Ce ne fut donc pas le cas de nos deux organisations puisque les cédants avaient presque 70 ans dans l'entreprise A et environ 60 ans dans l'entreprise B et que les enfants avaient entre 30 et 40 ans.

Figure 23. Les quatre stage de développement des entreprises familiales (Lansberg, 1999 : 153)



Finalement, la littérature mentionne que la communication est indispensable au processus de succession si l'on veut assurer le bon fonctionnement de ce dernier (Cater et Justis,

2010; Cisneros, 2014). En fait, la communication permet dans certains cas de réaligner les différentes perceptions des individus (Cater et Justis, 2010), permettant alors de simplifier les échanges et de faciliter la compréhension de diverses sphères de l'organisation. Nos entretiens ont permis de déceler qu'un manque flagrant de communication était perceptible dans chacune des deux organisations, essentiellement entre la génération cédante et celle qui succédait. Outre l'inquiétude importante et constante des pères quant à ce transfert de pouvoir, ces derniers ne mettaient pas tout en place pour conserver une communication continue avec leurs successeurs. Ils tentaient plutôt de savoir ce qui se passait dans l'entreprise indirectement, en se présentant au bureau durant leur absence par exemple. Ce phénomène fut toutefois plus observé dans l'entreprise B que dans l'entreprise A.

Bref, les relations intergénérationnelles ne furent pas nécessairement favorables dans chacun des deux processus de succession. Toutefois, nous avons clairement pu voir une amélioration au fil du temps. Certes, les premiers temps furent excessivement difficiles puisqu'il s'agissait de beaucoup de changements pour les deux équipes de cédants. Puisque les successions étaient essentiellement colorées de résistance des cédants, il est donc normal que cette dernière s'atténue avec le temps et donc, allégea la qualité des relations. Effectivement, plus le niveau de pouvoir augmentait chez les repreneurs, plus ces derniers réussissaient à démontrer à leurs parents respectifs leur expertise et par conséquent, la confiance augmenta, améliorant ainsi leurs relations. Sachant que la qualité des relations puisse avoir un impact direct sur la réussite des processus successoraux (Barnes et Hershon, 1976; Davis et Tagiuri, 1989; Handler, 1992; Stempler, 1988 cité par Chrisman *et al.*, 1998; Richer, 2011), nous fûmes heureux de constater une certaine amélioration après quelques temps. De plus, il est intéressant d'analyser la qualité des relations des cédants et des repreneurs de nos organisations en fonction des critères développés par Davis et Tagiuri à ce sujet (John A. Davis et Tagiuri, 1989).

Tableau 11. Analyse des critères de qualité de relation (cédant/repreneur) (adapté de John A. Davis et Tagiuri, 1989 : 50)

Critères assurant la qualité de la relation	Particularité de notre échantillon
Accord des deux individus sur le but formel de leur relation	Les acteurs sont conscients qu'ils doivent travailler ensemble dans le processus de succession, mais le cédant n'accepte pas tout à fait ce rôle et la nature de leur relation.
Degré de clarté et de chevauchement des responsabilités de chacun	Le chevauchement des responsabilités est nébuleux. Les acteurs agissent par instinct plutôt que par planification.
Nature et niveau de leur pouvoir	Le pouvoir est de nature organisationnelle et familiale, ce qui complexifie la relation.
Similarités et différences entre les objectifs, les activités et les styles de gestion des acteurs	Les styles de gestion sont divergents. Les objectifs corporatifs ne semblent pas concorder également.
Sentiment éprouvé pour autrui	Sentiments partagés selon les étapes du processus (orgueil, jalousie, fierté)
Habiletés de communication de chacun	Les repreneurs semblent être plus ouverts à communiquer que les cédants.
Perception des coûts/bénéfices de cette relation	Difficile d'établir une valeur à leur relation en raison des multiples changements d'attitudes en fonction de l'avancement des processus successoraux.

Enfin, pour assurer une certaine qualité de relation entre les acteurs impliqués dans ces processus de succession, la littérature rappelle l'importance de l'instauration d'un certain respect mutuel entre le cédant et ses successeurs (Handler, 1994; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Nos résultats nous démontrent que ce respect était plus ou moins présent lors du début des deux processus de transfert. Toutefois, après plusieurs années, les enfants ont réussi, tant bien que mal, à faire réaliser à leurs cédants qu'ils étaient les bonnes personnes pour assumer ces nouveaux rôles et, en finalité, de les rendre fiers d'eux et de ce que leur entreprise était devenue. Nous pouvons donc affirmer que le respect mutuel s'est installé progressivement au sein des deux organisations de notre échantillon (Handler, 1991).

5.2.2. Évolution des relations intragénérationnelles

Les entreprises familiales, qu'elles soient formées de fratries ou de cousins, ont un élément en commun, soit de devoir travailler conjointement au sein d'une même équipe. Certains enfants choisiront de ne pas se joindre à cette direction alors que d'autres désireront reprendre le flambeau, tous ensemble (Lansberg, 1999) et adhérer à ce rêve partagé :

« In either case, they must continue to learn how to adjust their individual Dreams to the Shared Dream, even after they made their commitment to collaborate as a shareholders. Sibling or cousins partners continue to confront situations in which their individual aspirations have to be subordinated to the collective effort. Negotiating the tension between individual and collective demands takes unusual set of qualities » (Lansberg, 1999 : 208)

De ce fait, la transition dans une équipe peut être souvent bien complexe, particulièrement lorsque l'entreprise en est à plusieurs générations. Les enfants peuvent être victimes de la complexité de la structure familiale et donc, de leur passé. Lansberg (1999) illustre bien la complexité que peut prendre cette forme de partage: *« If a forebear in one branch once betrayed a cousin in another, descendants of the wronged cousin may mistrust successors from the other branch for generations. » (Lansberg, 1999 : 211)*

La gestion en fratrie serait particulièrement difficile en raison de la compétition naturelle existante entre les frères et sœurs. En ce sens, effectuer une décision quant à la forme de partage idéale semble être plutôt ardu. Nous avons observé une forme de partage similaire chez les organisations étudiées, toujours en se basant sur les notions de transfert de propriété et de leadership (Cadieux, 2007; Cater et Justis, 2010; Cisneros *et al.*, 2014). Effectivement, dans chacun des cas, les cédants ont voulu transférer équitablement la propriété de l'entreprise, mais déterminer que le leadership serait assumé par un enfant en particulier. Dans l'entreprise A, les cédants ont désigné Chantal comme l'enfant ayant plus de pouvoir en la nommant notamment Vice-Présidente de l'organisation. Du côté de l'entreprise B, ce fut Alain qui devint le Directeur Général lors du transfert.

Figure 24. Formes de partage de l'échantillon (adapté de Cisneros, 2014 : 46)

		Transfert de propriété	
		Égal	Inégal
Transfert de leadership	Égal	Co-leadership	Non-existant
	Inégal	Premier parmi ses pairs	Leadership quasi-parental

Toutefois, nous avons uniquement senti une difficulté au sein de l'entreprise B quant la sélection du successeur majoritaire. Notons que la classification citée ci-haut est utilisée pour décrire les successions d'entreprises familiales en fratrie (Cisneros *et al.*, 2014; Cisneros et Deschamps, 2012, 2014; Gersick, 1997). Notre recherche va au-delà de cette structure de relève puisque nos équipes de successeurs comprennent des fratries et des cousins. Nous ne pouvons donc pas confirmer scientifiquement la pertinence de nos conclusions, mais croyons fortement que ces formes de partage, normalement utilisée dans le jargon de transfert en fratrie, pourrait s'extrapoler aux équipes de relève à multiples successeurs, tel que nous les traitons.

D'un autre côté, la gestion en équipe de cousins ne semble pas être tout aussi facile puisque les groupes de cousins sont plus diversifiés que les fratries. Effectivement, les frères et sœurs ont souvent à cœur des valeurs qui ont caractérisé leur enfance et leur croissance. Les cousins, qui n'ont généralement pas grandi avec autant de proximité que les fratries et avec des parents différents, ne partagent pas tout à fait les mêmes valeurs (Lecouvie et Pendergast, 2014).

De plus, la proximité existante entre les acteurs peut entraîner un ajout de valeur inestimable à l'entreprise (Ward, 1987). Cette création de valeurs a pu être observée essentiellement au sein de la génération de repreneurs. Conscients des tensions et des

conflits qui eurent lieu entre leurs prédécesseurs, les enfants ont tous voulu se rapprocher pour pouvoir être plus forts ensemble. Ils ont eu raison de réagir de la sorte puisque leur parcours semble être parsemé de peu de failles. La dynamique établie par la particularité des relations familiales rend la gestion de l'entreprise tout à fait unique et la colore pleinement. Généralement, des conflits peuvent survenir entre les membres d'une même génération, alors que les rôles de chacun et leur légitimité ne sont pas assumés pleinement (Lee et Li, 2009). Toutefois, la complicité observée entre les repreneurs permet certainement de positionner le processus de succession positivement. Les enfants disposaient des mêmes aspirations et s'orientaient dans la même direction, ce qui favorisait le maintien de l'harmonie au sein de l'équipe (Peiser et Wooten, 1983).

Gersick s'est beaucoup intéressé aux successions impliquant des générations multigénérationnelles et par conséquent, aux relations qui figuraient au centre de ses processus de transfert. Il mentionne dans ses écrits que la relation entre des successeurs d'une même fratrie serait plus profonde et familière qu'une relation impliquant des cousins (Gersick, 1997). Nos entretiens nous ont permis de revenir sur les propos de Gersick. En fait, la proximité des enfants serait directement reliée à l'écart d'âge qui sépare ces derniers. Dans les deux organisations, nous avons pu constater que l'âge des successeurs avait une grande importance dans la compréhension de la dynamique de l'équipe de relève. L'écart d'âge entre les membres de la famille s'accroît de plus en plus lorsque la famille s'élargit (Lansberg, 1999). Effectivement, les enfants interrogés nous ont rapidement fait part de l'écart d'âge qui existait entre les différents membres des équipes successorales. Ces écarts d'âge étaient d'approximativement 10 ans et venaient directement expliquer les différentes opinions et visions possibles qui pouvaient exister entre les membres. Certes, la majorité du temps les enfants partageaient les mêmes idées, mais lorsque des différends survenaient, ces derniers pouvaient souvent être expliqués par les divergences générationnelles. Ainsi, les deux générations de repreneurs ne partageaient pas nécessairement les mêmes valeurs et le niveau d'expertise au sein de l'entreprise différait également. En ce sens, les repreneurs nous ont effectivement mentionné à plusieurs reprises qu'ils étaient moins près de leurs cousins respectifs puisqu'ils ne les connaissaient pas énormément, dû à leurs écarts d'âge. Ils n'allaient donc pas être nécessairement à l'école ensemble et n'avaient pas grandi à la même

époque. Leurs frères ou sœurs avaient un âge plus similaire, ce qui favorisait des liens plus étroits. Cela dit, cette situation n'est assurément pas la même dans toutes les entreprises familiales, mais elle fut pour nous impérative à la compréhension des relations intragénérationnelles.

Pour assurer un équilibre et une relation de qualité entre les successeurs, la définition des rôles de chacun doit être absolument claire (Farrington *et al.*, 2011). Nul ne doit douter de ses fonctions dans l'organisation et ce, peu importe le moment. Certes, le transfert du pouvoir implique un changement des rôles qui s'établit sur une période plus ou moins longue, mais au-delà de cette transformation inévitable, les successeurs doivent être en mesure de connaître leur rôle et ceux de ses confrères. Cette dimension du transfert des connaissances a été respectée dans les deux organisations étudiées. Dans l'entreprise A, les rôles de chacun étaient assumés depuis déjà plusieurs années. Les successeurs étaient déjà des experts de leur domaine et le transfert n'a engendré aucun brusquement lié aux responsabilités de tous et chacun. Il fut clair que Chantal devint la vice-présidente de l'entreprise et tous les enfants semblaient à l'aise avec sa décision. Nécessairement, le chapeau de président ne faisait pas à tous et Chantal fut celle qui avait envie de le porter.

Du côté de l'entreprise B, Alain et Mélanie se sont clairement réparti les rôles en divisant les responsabilités en deux grands segments, soient celui des opérations et celui de la présidence générale. Les deux cousins ne travaillent même pas dans le même bâtiment. Le frère d'Alain, pour sa part, travaille dans le département des ventes, mais ne siège pas sur l'équipe de direction. Ce fut l'acteur qui eut le plus de difficulté à se tailler une place de choix dans l'entreprise. En ce sens, il désirait à tout prix s'impliquer dans l'entreprise familiale notamment puisque ceci faisait partie de ses conditions de rachat, mais ce dernier ne savait pas exactement quelles responsabilités assumées au sein de celle-ci. Après de nombreuses discussions avec son frère Alain, il finit par trouver son poste idéal dans le département des ventes. Outre son aspiration à être gestionnaire dans l'entreprise, il comprit en discutant avec Mélanie et Alain qu'il ne pouvait y avoir autant de chefs et d'indiens; il fallait répartir le pouvoir selon les forces et les compétences de chacun. Ce fut donc une décision rationnelle pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise. De plus, le maintien d'une bonne communication fut sans contredit dans les priorités des

successeurs et, par conséquent, les relations existantes entre chacun des membres des équipes de succession furent de bonne qualité (Handler, 1991).

Finalement, les relations existantes entre les enfants repreneurs seraient colorées par l'attachement et la rivalité (Friedman, 1991). Nous n'avons pas été témoins de rivalité imposante entre les successeurs, mis à part entre Alain et son frère dans l'entreprise B. Effectivement, ce dernier aspirait à un grand poste de gestionnaire dans l'entreprise, et ce, malgré sa longue absence dans celle-ci. Il fut aussi envieux de la position d'Alain, alors que leur père avait dédié ce dernier comme étant le repreneur majoritaire. Pour ce qui est de l'entreprise A, nous n'avons pas perçu de rivalité entre les repreneurs.

La littérature s'est intéressée à déterminer les bénéfices à former des équipes de relève en fratrie (Astrachan et Aronoff, 1997; Cater et Justis, 2010; Cisneros *et al.*, 2014). Notre recherche outrepassa les équipes de cette composition en regroupant à la fois des frères et sœurs et des cousins. Nous avons ainsi intérêt à analyser ces bénéfices cités dans la littérature pour tenter de les associer aux bénéfices observées dans les équipes de relève à multiples successeurs d'une même génération que nous analysons dans cette recherche

Tableau 12. Observations des bénéfices (équipe de relève en fratrie)

Bénéfices à entreprise une relève en fratrie	Observation du bénéfice
Amélioration dans la qualité des relations	✓
Poursuite de la continuité de l'entreprise familiale	✓
Réduction des conflits familiaux	✓
Quête d'une unité	✓

Nous remarquons évidemment que tous les bénéfices soulevés dans la littérature furent confirmés et observés dans les équipes de relève analysées. Il est donc évident que les entreprises familiales détiennent plusieurs avantages à opter pour ce type de transfert. Les enfants se soutiennent et avancent vers une direction commune, menant l'entreprise à un tout autre niveau littéralement.

Bref, les relations intergénérationnelles furent tout à fait différentes si nous observons la génération cédante et la génération qui lui succédait. Alors que les prédécesseurs avaient beaucoup de conflits entre eux, les repreneurs, quant à eux, ont voulu ne pas reproduire cette dynamique. L'évolution des relations est alors encore une fois perceptible.

5.2.3. Intégration progressive de l'équipe de relève

Il serait important de commencer à réfléchir au leadership de l'organisation alors que les enfants sont encore jeunes. Les parents devraient éduquer leurs enfants sur les valeurs et la culture organisationnelle afin que ces derniers grandissent positivement à travers l'entreprise (Lecouvie et Pendergast, 2014). Les cédants devraient former les enfants pour les préparer à leur entrée, au sens où ce ne sera pas facile de faire leur intégration. Lansberg (1999) souligne l'importance de bien préparer les repreneurs à leur entrée dans l'entreprise: « *There should be a clear « psychological contract » that makes explicit both what juniors can expect and what the company will expect of them.* » (Lansberg, 1999 : 169) La littérature affirme ainsi que l'intégration des enfants dès leur jeunesse dans l'entreprise familiale serait la meilleure option (Barach et Carson, 1988). Les organisations étudiées confirment totalement ces conclusions, ayant eux-mêmes impliqués leurs enfants en bas âge dans l'organisation familiale. Toutefois, cette intégration n'est pas facile pour tous les successeurs, alors que beaucoup d'entre eux se sentent insécurisés d'intégrer l'organisation et réagissent parfois en exagérant leur expérience et leurs compétences. Ceci pourrait d'ailleurs être perçu comme de l'arrogance. Les enfants devraient donc être honorés d'avoir la chance de reprendre le flambeau. Ils devront toutefois prouver qu'ils méritent cette place à l'ensemble de l'organisation. Ils devraient savoir qu'ils commencent par le début, en sachant très bien qu'il y a des possibilités qu'ils ne rendent pas jusqu'au sommet de la montagne (Lansberg, 1999).

L'intégration des successeurs au sein de l'entreprise familiale fut familière dans les deux organisations, dans la mesure où les enfants furent impliqués très jeunes dans ces dernières. Ce phénomène est une caractéristique propre à la socialisation que nous

évoquions plutôt dans le chapitre et illustre bien les propos de Garcia-Alvarez qui mentionnait que l'une des deux façons d'intégrer des repreneurs dans une entreprise était celle du *new developmental model* (García-Álvarez et al., 2002), où ceux-ci s'incorporent à l'entreprise très tôt, sans nécessairement savoir quel rôle ils y joueront dans les prochaines années. Dans l'entreprise A, Chantal fut celle qui fut intégrée la plus tardivement, alors qu'elle avait 21 ans. Pour leurs parts, les autres enfants repreneurs étaient encore au primaire ou même au secondaire lorsqu'ils commencèrent à travailler dans l'entreprise familiale. Pour ce qui est de l'entreprise B, Alain avait à peine 4 ans lorsque son père l'intégra dans les activités de l'entreprise. Mélanie, quant à elle, rejoignit l'équipe à 14 ans. Elle gravit les échelons, comme le mentionne le modèle de Garcia-Alvarez, mais elle se greffe également au contexte du deuxième modèle de cette auteure, soit celui du *founder homosocial reproduction model* (García-Álvarez et al., 2002) puisqu'elle fit des études avant de revenir quelques années plus tard au sein de l'entreprise familiale. Ces études n'étaient pas nécessairement un chemin forcé vers l'entreprise familiale, mais l'ingénieure qu'elle devint lui permit de s'éclairer sur les opportunités qui s'offraient à elle au sein de celle-ci.

L'intégration des enfants dans un contexte de reprise en fratrie ou en équipe de cousins serait plus complexe en raison du nombre d'acteurs plus élevés (Lansberg, 1999). Notre recherche nous a permis de déceler que le nombre élevé d'acteurs impliqués dans la succession complexifiait cette dernière. Non seulement il était plus ardu de communiquer et coordonner les opérations entre les successeurs, mais ceci était encore plus complexe lorsque cette communication et cette coordination impliquait la génération cédante.

De plus, la notion du transfert du pouvoir et du transfert de la gestion n'était pas à négliger en matière d'intégration de la relève. Dans un « *cousin consortium* », le transfert du pouvoir et le transfert de la gestion se font généralement séparément alors que dans une entreprise régulière, les deux se font au même moment. Lansberg (1999) souligne le caractère continu du processus de transfert lorsqu'il s'agit d'une transfert à une équipe de cousins : « *As more and more cousins mature, transfers of ownership from parents to children become a continuous process.* » (Lansberg, 1999 : 35)

La littérature propose deux alternatives quant au cheminement de l'enfant dans l'entreprise : il peut acquérir son expertise dans des entreprises externes et revenir à l'entreprise familiale (Barach et Carson, 1988; Stavrou, 1998; Ward, 1987) ou bien progresser au sein de cette dernière et développer ses compétences directement au sein de celle-ci (Barach et Carson, 1988). Nos entretiens nous ont permis de voir que Chantal, Isabelle et Mélanie ont opté pour la première option, alors qu'Alain, pour sa part, est allé acquérir de nombreuses compétences à l'externe, soit en créant sa propre entreprise.

Le transfert du pouvoir aux enfants est réputé pour être rocambolesque (Barnes et Hershon, 1994). Il est important de maintenir une harmonie et une coordination dans la planification du transfert de pouvoir. Pour ce faire, tous les acteurs doivent bien saisir les enjeux et comprendre les étapes du transfert. Bien sûr, ce n'est souvent pas ce qui se déroule dans la réalité. Ces transferts de pouvoir sont bien souvent chaotiques alors que la coordination et l'harmonie sont plutôt absentes. Effectivement, la coordination permettrait d'éviter les tensions émotionnelles et les problèmes financiers (Lecouvie et Pendergast, 2014). D'ailleurs, ce ne fut pas de tout repos dans chacune de nos deux organisations étudiées, et ce, tout au long du processus de transfert. En fait, être l'enfant du patron implique un défi important relatif à la crédibilité et à la légitimité du rôle de cet enfant au sein de l'entreprise familiale (Stavrou, 1998). Lecouvie et Pendergast (2014) mentionne que la crédibilité est un concept qui se gagne avec le temps uniquement: « *Credibility isn't about who you are- you cannot inherit or be anointed with it- it can only be earned over time* ». (Lecouvie et Pendergast, 2014 : 85) En fait, il est certainement plus difficile pour un repreneur de développer la capacité à gagner la confiance et le respect des autres que de développer les compétences pour assumer concrètement ce poste (Lecouvie et Pendergast, 2014).

Chantal nous a d'ailleurs confirmé qu'il fut très ardu pour les enfants de s'intégrer dans l'entreprise, notamment parce que leurs pères leur demandait deux fois plus d'effort. Ce n'était pas nécessairement les employés externes à la famille qui leur mettaient des bâtons dans les roues et qui doutaient de la légitimité de leur rôle, mais bien leurs cédants. Malgré tout, certains commentaires de la part des employés furent entendus ici et là, mais rien de majeur pour autant. Du côté de l'entreprise B, la légitimité des enfants ne semble pas avoir été compromise alors que les repreneurs se sont très bien fait accepter

des autres employés (Cimpa et Watkins, 1999). Au contraire, on en mettait énormément sur les épaules de Mélanie, notamment puisqu'elle détenait un beau bagage académique. Elle avait donc beaucoup de pression envers elle puisque la famille s'attendait à ce qu'elle propulse l'entreprise à un autre niveau, et ce, en un claquement de doigts. Des mises au point ont donc été nécessaires pour valider que la vision et les attentes de la famille étaient réalistes et homogènes.

Le transfert des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, est un élément crucial au succès du processus de succession. La formation des repreneurs doit donc se faire dans un environnement qui encourage le transfert sain de ces connaissances. Par conséquent, les repreneurs seront enclins à s'engager activement dans l'entreprise et donc, d'y assurer une transition juste et efficace (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Les repreneurs des deux organisations se sont impliqués massivement dans le processus, notamment en démontrant constamment à leurs parents leurs désirs d'apprendre et leur fougue entrepreneuriale qui était sans cesse en train de bouillonner. Effectivement, l'apprentissage des successeurs s'est essentiellement traduit par une éducation progressive de tous les volets de l'entreprise, le tout à travers un processus de plusieurs années. Ainsi, les enfants ont chevauché divers postes à l'interne, pour finalement en arriver à leur poste de dirigeants. Les repreneurs ont donc eu recours à la technique du *learning by doing*, notamment en exploitant les diverses fonctions existantes dans l'organisation, mais également en ayant recours à de l'éducation externe, soit en allant suivre des cours à l'université pour compléter leurs savoirs de gestionnaires (Fiegenger *et al.*, 1994). Cette technique d'apprentissage a d'ailleurs permis de positionner les bons hommes aux bons postes. D'ailleurs, Lansberg (1999) insiste sur le caractère primordial de cette évaluation du besoin lors des embauches et des intégrations : « *At this stage in the evolution of a business, a comprehensive plan for screening, training and evaluating candidates for positions in the company is a necessity.* » (Lansberg, 1999 : 174)

La technique du « *working together* » semble être également une démarche d'apprentissage efficace. (Lansberg, 1999) D'ailleurs, Davis et Harveston (1998) mentionne que cette technique pourrait même être à l'origine d'un certain avantage concurrentiel : « *This transfer of knowledge from parents to children makes family companies truly unique- it is one of their fundamental competitive advantages in the*

marketplace. » (Peter Davis, S et Harveston, 1998 : 179) De plus, lors du transfert officiel, les repreneurs étaient tous déjà à l'intérieur de l'entreprise et donc, leur apprentissage fut facilité puisqu'ils détenaient déjà de nombreuses compétences.

L'apprentissage du leadership, quant à lui, peut prendre diverses allures. Il peut donc se faire directement au sein de l'entreprise, dans d'autres expériences de travail externe, dans des formations académiques et bien sûr, par le transfert du savoir du prédécesseur (Cabrera-Suárez, 2005). Les repreneurs interrogés ont effectivement eu recours à toutes ces techniques pour développer le leadership qu'ils assument aujourd'hui. Chaque gestionnaire est unique et bien évidemment, son style de leadership également. Somme toute, c'est l'expérience unique de chaque repreneur qui a permis de transformer chacun des enfants interrogés en gestionnaire totalement assumé aujourd'hui.

Au-delà d'un environnement favorisant le transfert des connaissances, il est évident que l'engagement du prédécesseur doit se faire sentir (Cater et Justis, 2010). L'entrée des enfants dans l'organisation devrait engendrer des émotions de fierté chez les parents qui voient l'avenir de leur entreprise dans les mains de leurs propres enfants. Outre cette gratitude et cette satisfaction, Lansberg (1999) admet que certains parents ressentiront une certaine crainte à penser à leur potentielle retraite. « *This vague fear may be heightened when a very capable young heir comes in brimming with ideas for change* ». (Lansberg, 1999 : 173) Sans l'implication des cédants, le transfert des connaissances pourrait mener directement à l'échec. Ce volet du transfert des connaissances fut plutôt difficile dans les deux entreprises, alors que les cédants avaient de la difficulté à transmettre leur savoir, notamment en raison de leur résistance à transmettre tout simplement. L'intégration des repreneurs dans l'entreprise doit être jumelée à un désir profond de transmettre de la part du cédant.

« Les enfants et les adolescents parviennent, avec souvent la complicité active de leurs parents, à nouer avec eux des relations de pairs qui effacent toute hiérarchie au profit d'une complicité qui semble de bon aloi alors qu'elle ne fait que retirer aux adultes toute possibilité de se situer en tant que pédagogues vis-à-vis de leur progéniture. » (Malarewicz, 2006 : 58)

Les cédants doivent témoigner d'une certaine évolution dans leur rôle et leur attitude à l'égard de leurs successeurs. Ainsi, la littérature mentionne que ces derniers doivent agir

à titre de superviseur dans la phase du règne conjoint et de consultant dans celle du retrait (Cadieux, 2007; Handler, 1993). Dans notre recherche, nous avons constaté que les rôles de consultants que pouvaient prendre les cédants n'ont pas été assumés hâtivement, soit bien au-delà du retrait de ces derniers. La résistance élevée qui les habitait expliquerait cette acceptation tardive de leurs nouveaux rôles. De plus, les enfants doivent naturellement se sentir accueillis dans cette entreprise et dans leurs nouvelles fonctions (Chrisman *et al.*, 1998). Malheureusement, ce ne fut pas le cas pour nos deux organisations. Dans l'entreprise A, les cédants n'étaient aucunement prêts à transmettre le flambeau et ils n'avaient pas assez confiance en leurs enfants pour les accueillir les bras ouverts. Pour l'entreprise B, le cédant n'éprouvait pas, pour sa part également, le profond désir de céder son entreprise. Par conséquent, il accueillit à reculons son équipe de relève. La littérature mentionne même que l'attitude nonchalante du cédant dans un transfert de la sorte aurait des impacts directs sur le succès de la succession (Cabrera-Suárez, 2005). Outre la résistance des cédants et leurs comportements ne favorisant pas l'apprentissage stratégique des repreneurs, les entreprises ont tous deux connu un succès dans leur succession. Nous pouvons donc infirmer les propos de cette auteure.

De plus, implanter des politiques explicites semble être essentiel pour assurer une intégration stratégique des repreneurs dans l'entreprise. Idéalement, ces politiques devraient avoir préalablement été établies avant leur entrée officielle (Lansberg, 1999). Effectivement, il est plutôt difficile de travailler dans l'ombre de son prédécesseur (Levinson, 1971). Cette implantation des politiques antérieures pourraient alors venir faciliter l'adhésion à ces dernières pour les parties prenantes. Ce ne fut toutefois pas le cas dans notre recherche, alors que les enfants furent rapidement acceptés par tous.

Beaucoup d'entreprises suggèrent que leurs enfants aient été travaillés à dans une autre organisation entre 3 et 5 ans avant d'intégrer l'organisation familiale. Cette expérience externe augmenterait la crédibilité des enfants en tant que professionnels et en tant que gestionnaire également (Lansberg, 1999). Ce fut en partie le cas dans notre recherche puisque chacun des repreneurs a réussi à acquérir de l'expérience professionnelle ailleurs que dans l'entreprise familiale, notamment par des emplois étudiants, des stages et même par la création d'entreprises. Certes, les repreneurs affirment que cette expérience leur a été bénéfique non seulement pour accroître leur éventail de connaissances et leur

légitimité, mais également puisque cette expérience leur a confirmé que leur place était bel et bien au sein de l'entreprise familiale.

Bref, l'intégration des repreneurs dans chacune des deux organisations fut sans aucun doute un défi. La délégation des responsabilités se fit graduellement (Cisneros, 2014). Outre la résistance des cédants et des employés à certains moments, il en résulte que l'attitude des enfants a pris le dessus sur tout ceci. Chaque repreneur savait exactement vers où il se dirigeait, ce qui a facilité chacune de leur intégration. De plus, l'échelonnement de cette même intégration a permis à chacun d'entre eux de grandir et d'évoluer en quelque sorte avec l'entreprise familiale, ce qui fut certainement très positif.

5.2.4. Reconfiguration de l'équipe de relève

Rappelons que le tiers des entreprises familiales survivent à une succession de deuxième génération et que ce chiffre diminue de plus de la moitié lorsqu'il s'agit du transfert à la troisième génération (Cater et Justis, 2010; Handler, 1992; Handler et Kram, 1988; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1999; Miller *et al.*, 2004; Sharma *et al.*, 2000; Ward, 1987). Nos deux organisations ont réussi à se situer dans ces statistiques et une reconfiguration de l'équipe de relève fut nécessaire pour accomplir ce quasi-exploit. Suite à notre revue de littérature, nous avons pris l'initiative de qualifier de manière pointilleuse ce que nous allions considérer comme une réussite de succession dans le cadre de notre recherche. Il était important pour nous de bien le définir puisqu'il s'agissait d'un élément central à notre question de recherche. Par conséquent, nous avons déterminé qu'une succession serait une réussite lorsqu'une performance positive de l'entreprise serait observable suite au transfert et lorsque les acteurs concernés seraient satisfaits de leurs rôles et du processus général de reprise. Nous avons aussi insisté sur la nature que pouvait prendre la notion de la performance positive. Celle-ci pourrait s'observer non seulement dans les résultats financiers de l'organisation, mais également dans ses opérations et activités courantes, dans sa présence sur le marché et dans l'élargissement de ses réseaux. Les processus successoraux analysés, en considérant ces critères, sont donc effectivement des transferts ayant connu une réussite. Les processus viennent également mettre en lumière les critères de succès issus de la littérature, notamment puisque ces derniers ont impliqués

une satisfaction du processus et une efficacité dans la succession en soi (Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2003a). De plus, des performances financières positives furent notables et les acteurs finirent par accepter leurs rôles respectifs (Cater et Justis, 2010; Cisneros, 2014 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

Puisque les processus successoraux furent considérés comme étant des réussites, nous ne pouvons qualifier ces derniers selon la classification élaborée par Miller, Steir et Le Breton-Miller (2003). Effectivement, les auteurs, dans leurs écrits, avaient tenté de caractériser les successions qui ne menaient pas au succès, le tout dans le but d'outiller les entrepreneurs et de nourrir la littérature à ce sujet. Certes, les successions étudiées dans cette recherche ne sont donc ni conservatrices, ni chancelantes, ni rebelles (Miller *et al.*, 2004).

Dans un autre ordre d'idées, la complexité présente dans les groupes humains colore certainement la dynamique des entreprises familiales et leur succession. Malarewicz (2006) met de l'avant trois attitudes qui sont nécessaires à la gestion saine de ces processus, soit l'humilité, l'anticipation et la professionnalisation (Malarewicz, 2006). En ce sens, une certaine lacune quant à la professionnalisation fut observée chez l'entreprise A. Effectivement, Chantal nous a confirmé qu'à quelques reprises, certains employés furent traités différemment en raison de leur position familiale. Cette situation fut évidemment regrettée puisqu'elle plaçait à l'écart les autres employés qui ne font pas partie de la famille. Il est effectivement difficile pour les gestionnaires de mettre de côté le caractère familial de l'entreprise pour se concentrer uniquement sur le volet corporatif (Holland et Boulton, 1984). Malgré ces incidents qui ont été corrigés au fil du temps, les enfants nous confirment par contre qu'ils n'ont aujourd'hui aucune difficulté à mettre leur chapeau de gestionnaire et leur chapeau familial au bon moment. Ils mentionnent qu'ils ont de la facilité à différencier les deux, tout le contraire que ce que leurs pères faisaient à l'époque.

Selon Lecouvie et Pendergast (2014) , au minimum 5 ans sont nécessaires pour amener la génération qui reprend à assumer leur nouveau rôle de leader. Des entreprises peuvent même se rendre jusqu'à 15 ans (Lecouvie et Pendergast, 2014). Ces affirmations cadrent

directement avec les situations des deux organisations faisant partie de notre échantillon. De plus, un plan de transition du pouvoir clair et établi dans le temps semble être une ressource clef pour assurer le succès du transfert. Chaque étape devrait être définie, incluant les acteurs qui sont impliqués dans cette dernière avec la date espérée d'exécution. Ce plan permet de suivre à la lettre l'évolution de la transition et estimer si le processus se déroule comme prévu (Lecouvie et Pendergast, 2014). Ce plan fut plus ou moins présent dans chacune de nos organisations. Bien que chacune d'entre elles savait en quelque sorte ce qu'ils recherchaient, rien n'avait été écrit noir sur blanc et encore moins planifié dans le temps. Les étapes se chevauchèrent plutôt au fil et à mesure que ces dernières apparaissaient.

Lecouvie et Pendergast (2014) mettent de l'avant cinq différents parcours caractérisant le transfert d'entreprise : 1-*Cold turkey*; 2-*Delay and Delay and...*; 3-*Here, Gone, Here, Gone*; 4- *Gradual/Progressive*; 5- *Transfer to a Nonfamily CEO* (Lecouvie et Pendergast, 2014).

Les deux organisations de notre recherche ont utilisé le quatrième parcours, soit celui du «*Gradual/Progressive* », alors que le transfert du pouvoir s'est échelonné sur une longue période de temps. C'est donc après une certaine période que les repreneurs obtinrent officiellement tout le pouvoir de l'organisation. Cette technique permet d'accumuler de nombreuses connaissances et compétences de manière progressive et ainsi, de donner lieu à un repreneur tout à fait à l'aise dans ses fonctions lorsque le pouvoir se transfère totalement. Cette longue période permet également d'identifier stratégiquement les ressources clefs de ce transfert, qu'elles soient humaines ou matérielles. Toutefois, ce type de transfert rend possibles diverses tensions s'échelonnant souvent sur une longue période.

Au-delà de toutes les analyses portant sur les compétences professionnelles et les qualités nécessaires à la reprise d'entreprise, le leadership demeure la dernière étape à l'ascension de cette succession. Les vrais leaders sauront mener et adhérer à une vision qui inspire la confiance des employés et des partenaires. Cette vision mène directement l'entreprise vers une direction bien claire (Lansberg, 1999). La jeune génération aurait aussi tendance

à s'identifier plus difficilement à l'entreprise familiale. Ce faisant, ils vivaient leur carrière professionnelle comme étant une « juxtaposition d'expériences » plutôt qu'une « accumulation d'expériences » (Malarewicz, 2006).

Un auteur s'est intéressé aux différents « *patterns* » qui semblent nuancer les successions d'entreprises dans des situations de transferts multigénérationnels. Ces écrits nous ont permis de déterminer que dans chacune des deux organisations de notre recherche, nous pouvons observer le « *pattern* » du « *Control beyond the grace* » (Green, 2011). En ce sens, les cédants avaient tendance à prendre beaucoup de décisions, et ce, au-delà du transfert de pouvoir qui avait déjà été fait à leurs enfants. De plus, nous observions un manque flagrant de confiance intergénérationnelle. Les enfants ne semblaient pas satisfaits de leur degré de leadership et finalement, le plan de succession et même d'expansion de l'entreprise ne semblait pas clair.

Lors de notre collecte de données, nous avons pu être témoins à quelques reprises que certains acteurs ne semblaient pas être nécessairement à leur place dans l'entreprise. En ce sens, l'entreprise A nous mentionnait que l'équipe de relève ne serait pas nécessairement la même dans quelques années alors que l'entreprise B nous mentionnait que le frère de Mélanie avait déjà quitté puisqu'il ne se sentait pas à sa place.

« Le terme « pétérisation » dérive du principe décrit par Peter (Laurence J. et Raymond, 1970) selon lequel, dans une structure pyramidale, chacun monte inexorablement vers son niveau d'incompétence. Ainsi, dans toute structure professionnelle, il existe des individus susceptibles d'atteindre le seuil de responsabilités à partir duquel ils ne sont plus capables de tenir le rôle qu'ils sont censés remplir ni de satisfaire aux attentes auxquelles ils devraient être en mesure de répondre. » (Malarewicz, 2006 : 76)

Ce phénomène est plutôt néfaste pour l'organisation, alors que d'autres individus commenceront naturellement à assumer des responsabilités qui dérogent de leur fonction, en raison de l'incompétence évidente de l'individu « pétérisé ». Cette même personne ne se sent généralement pas à l'aise avec la situation.

« Même si le point de départ de cette logique reste, pour une seule personne, l'inadéquation entre une fonction et un niveau de compétence, les autres membres du groupe vont participer, plus ou moins activement et plus ou moins adéquatement, à la disparition des conséquences de cette inadéquation. » (Malarewicz, 2006 : 76)

Au même sens que la pétérisation, la notion de l'illégitimité est à considérer lorsque nous abordons les successions d'entreprises familiales.

« La compétence se construit à la fois dans l'acquisition de connaissances et dans l'accumulation de reconnaissance. Elle ne renvoie pas uniquement à ce que peut être la valeur d'une formation initiale. Il s'agit d'un double-mécanisme : le premier est ouvert et objectivable, c'est celui qui valide un certain nombre de connaissances acquises au cours des études, le second est parfaitement subjectif et relève d'une économie interne à chacun. »
(Malarewicz, 2006 : 227)

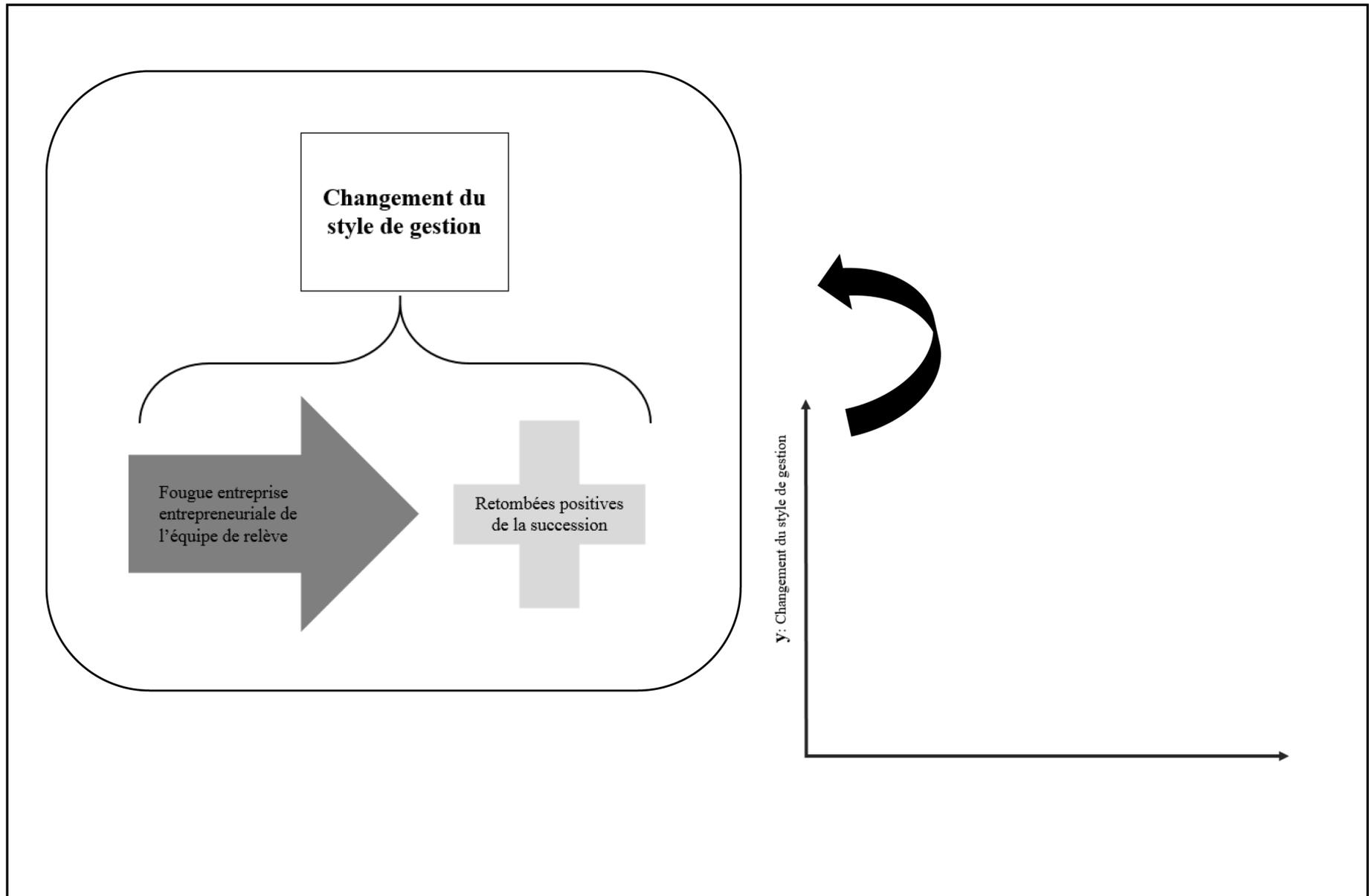
La notion de l'imposture, quant à elle, est d'autant plus introspective puisque c'est l'individu lui-même qui ne se considère pas digne d'occuper les fonctions qu'il occupe (Malarewicz, 2006).

Bref, toutes ces notions nous permettent en quelque sorte de comprendre les possibles sentiments qui habitent chacun des repreneurs. Alors qu'on nous affirme que chaque repreneur n'est pas nécessairement à sa place, nous prenons connaissance de ces écrits de la littérature qui tentent de nous expliquer certains phénomènes sociaux présents dans les entreprises familiales. Nous ne détenons toutefois pas assez de données pour pouvoir émettre une corrélation évidente entre la position de chaque repreneur au sein des organisations et une théorie en particulier.

5.3. Dimension globale : Changement du style de gestion (cédant vs successeur)

La finalité de la dynamique de notre cadre d'analyse jumelé à notre cadre de recherche se terminait avec notre troisième et dernière dimension globale, soit celle du « changement du style de gestion ». Cette dimension agit à titre d'ordonnée de notre graphique dans notre synthèse des résultats. Ainsi, la fougue entrepreneuriale qui fut observée chez les deux équipes de repreneurs nous a permis de créer un lien direct avec les retombées positives de la succession. En fait, cette fougue serait essentiellement la conséquence de ces retombées. Cette observation nous a permis de prendre du recul et d'en conclure que nous faisons face à un changement du style de gestion flagrant. Le passage d'une génération à une autre engendra certainement des changements et des répercussions au niveau corporatif et familial. L'un de ces changements fut majeur et représenta la modification évidente du style de gestion de la part de l'équipe de direction. Un changement qui fut, sans contredit, extrêmement bénéfique pour les organisations. La figure 25 suivante démontre la dynamique de ces thèmes de 2^e ordre qui donne lieu à notre dernière dimension globale.

Figure 25. Dimension globale : changement du style de gestion (dynamique)



5.3.1. Fougue entrepreneuriale de l'équipe de relève

Notre collecte de données nous a permis de déceler que les repreneurs étaient caractérisés par une évidente fougue entrepreneuriale. Effectivement, l'équipe de relève allait souvent bien au-delà de son mandat et forçait en quelque sorte les choses pour mener l'organisation toujours un peu plus loin. Certes, ces deux équipes ont mis bien des acteurs en dehors de leurs zones de confort, mais ces actions furent certainement positives pour les entreprises et pour leurs processus de succession respectifs.

En fait, les enfants se sont largement impliqués dans la gestion de l'organisation, repoussant les limites plus loin de jour en jour. Ils désiraient participer aux décisions, aux réflexions corporatives et bien certainement, à l'expansion des entreprises. Les cédants n'étaient possiblement pas conscients de la chance qu'ils avaient d'avoir sous leurs ailes une équipe de relève qui aspirait à autant de projets. Encore une fois, la résistance des cédants a engendré un certain aveuglement de leur part quant à l'efficacité et le leadership assumé par leurs successeurs. La fougue entrepreneuriale de ces derniers a, sans contredit, propulsé les entreprises à un tout autre niveau. En réalité, l'engagement des successeurs dans une entreprise est tout à fait indispensable à la poursuite de la réussite (Stavrou, 1998).

Une étude, menée en 2011, avançait une conclusion qui mentionnait que la diversité des compétences et la clarté des rôles des repreneurs n'étaient pas décisives quant au succès d'un transfert d'entreprises en fratrie (Farrington *et al.*, 2011). Bien que notre recherche aille au-delà de la fratrie et que les équipes de relève étaient composées de cousins également, nous pouvons tout de même affirmer que ces facteurs semblent avoir été déterminants sur la réussite de la succession. Certes, tous les repreneurs interrogés nous ont affirmé que la complémentarité de leurs rôles dans les organisations leur a permis de structurer davantage le processus et, par conséquent, la gestion de l'entreprise également. Ceci vient donc valider les propose de Cisneros qui partageait l'importance de cette complémentarité entre les successeurs, de la confiance de chacun l'un envers l'autre et finalement, de la vision à long terme partagée entre les successeurs (Cisneros, 2014).

Les entreprises familiales se distinguent particulièrement par l'implication de ses dirigeants. « Pour ce dirigeant, cette proximité avec l'entreprise est la traduction concrète d'une de ses principales valeurs : l'affectio societatis. » (Malarewicz, 2006 : 72) Cette implication se traduit par des implications agissant à des niveaux différents : l'identification à l'entreprise, l'implication financière ainsi que l'implication en termes d'activités professionnelles. Dans notre recherche, les repreneurs se sont activement impliqués dans l'entreprise sous toutes ces formes. Ils se sont identifiés à l'entreprise comme si c'était eux qui l'avaient créé et ont investi temps et argent dans cette dernière. Les repreneurs avaient un élément en commun, soit celui de partager une vision commune de leur entreprise et du processus de succession. Lansberg (1999) élabore sur le sujet en comparant cette vision à un quelconque rêve : « *The Shared Dream is a collective vision of the future that inspires family members to engage in the hard work of planning and to do whatever is necessary to maintain their collaboration and achieve their goals.* » (Lansberg, 1999 : 75) Ces « rêves partagés » sont hautement personnels et évoluent à travers la famille et l'entreprise pendant plusieurs années. Le tout émerge des valeurs fondamentales de la famille. Le rêve ne doit pas être confondu avec les objectifs puisque ces derniers sont d'autant plus précis et spécifiques que le rêve (Lansberg, 1999). Il y eut possiblement discordance entre les « rêves » de chacune des générations puisque ces derniers n'avaient certainement pas un style de gestion identique. La vision et la direction que l'entreprise était ainsi bien différente. Toutefois, il est à noter qu'à travers les membres des équipes de relève, ces rêves et ces visions étaient partagés, ce qui facilita l'ascension rapide des deux organisations.

La vision de l'avenir de l'entreprise est un élément important de la fougue entrepreneuriale. Dans les entreprises de cousins de troisièmes et de quatrièmes générations, le processus de vision est d'autant plus complexe. Généralement, de nombreux membres de la famille font partie du processus et ainsi, il est plus ardu de discuter de l'avenir de l'organisation avec tous ces acteurs impliqués. Les discussions ne se font plus autour de la table au souper comme à une certaine époque. Dorénavant, des réunions formelles doivent être mises en place pour assurer ce suivi (Lansberg, 1999). Il fut effectivement difficile pour les deux organisations de discuter d'avenir puisque la

génération cédante avait une certaine réticence constamment présente. Les enfants ont donc dû provoquer ces discussions lorsqu'elles celles-ci devinrent urgentes. Devant le fait accompli, les cédants finissaient par s'engager dans la discussion.

Manifestement, la fougue entrepreneuriale des deux équipes de relève fut un élément clef au succès des successions. Non seulement cette dernière positionna les équipes favorablement dans le processus, mais les aida à propulser les entreprises à un autre niveau. Ainsi, les enfants n'hésitèrent pas à modifier des protocoles, des équipements et même du personnel, à profit d'assurer une gestion saine de leur organisation. Bien que les cédants leur mirent quelques freins devant eux au départ, ces derniers s'affirmèrent et continuèrent jusqu'à ce que les cédants finissent par comprendre que rien ne les arrêterait, mais surtout que tous ces gestes n'étaient que positifs pour les entreprises familiales. L'implication et l'assurance qu'ils avaient tous ont donc certainement coloré leurs processus respectifs.

5.3.2. Retombées positives de la succession « Lorsqu'une structure professionnelle se cale, par définition, sur une logique trans-générationnelle, elle se donne les moyens de concevoir son développement sur des décennies et même quelquefois sur un rythme plus ample encore. Elle est dès lors « naturellement » pérenne. Cela signifie qu'elle se donne, dans une politique volontariste, le double défi de constamment évoluer dans la continuité et de s'adapter à un environnement qu'elle est capable de transformer. » (Malarewicz, 2006 : 66)

Dans ses écrits, Malarewicz (2006) mentionne divers éléments clefs qui sont susceptibles d'engendrer la réussite du transfert d'une entreprise familiale. En ce sens, il est selon lui important d'anticiper le transfert et de le préparer ouvertement. Il est aussi essentiel d'envisager toutes les possibilités et donc, de ne pas se limiter à un seul plan de succession. Il est également important de développer une logique de reconnaissance envers les successeurs afin de renforcer leur position et leur intérêt envers ce projet. Le cédant doit se munir d'une équipe de professionnels fidèles et acharnés qui sauront le supporter et l'accompagner dans le processus. Finalement, il est nécessaire d'anticiper la suite. En ce sens, le cédant doit être conscient que les premiers temps suite au transfert

seront loin d'être faciles. Ce sera une montagne russe d'émotions et il est tout à fait normal de se plonger dans cette épreuve. Toutefois, être conscient de cette situation « post-successorale » demeure une clef du succès (Malarewicz, 2006). Nous n'avons pu observer une telle préparation dans chacune de nos deux organisations. Outre la conscience de chacun des acteurs quant à la difficulté d'un processus de transfert, les acteurs naviguèrent un peu dans le brouillard malgré tout.

La revue de littérature de cette recherche nous a permis de prendre conscience de l'élasticité de la définition du succès d'une succession. Malgré tout, nous pouvons observer la réussite d'un tel processus par la satisfaction du processus et par l'efficacité de ce dernier (Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2003a). Nous pouvons soutenir que cette définition de la réussite a pu être observée dans chacune de nos deux organisations. Au-delà de la résistance présente en début de parcours, les acteurs finirent par accepter le transfert et furent satisfaits du changement de pouvoir. Les rôles de chacun sont pleinement assumés et la fierté règne au sein de chaque entreprise. La situation post-succession est même bien plus que ce qui était espéré pour chaque entreprise. Les activités se sont diversifiées, les ressources humaines et matérielles se sont multipliées et les chiffres d'affaires augmentent en flèches chaque année.

Au-delà de tous les enjeux entourant le phénomène de succession d'entreprises familiales, la survie de l'entreprise demeure un aspect tout à fait primordial. Les auteurs s'intéressent essentiellement à expliquer le succès d'un passage d'une génération à une autre (e.g. Alcorn, 1982; Cabrera-Suárez, 2005; Sharma, 2004; Venter, Farrington M et Boshoff, 2012; Ward, 1987). Dans la présente recherche, les deux organisations reflètent les faibles portions d'entreprises présentées dans la littérature qui réussissent à survivre à de telles successions, soient environ 15% seulement (Cater et Justis, 2010; Handler, 1992; Handler et Kram, 1988; Lambrecht, 2005; Lansberg, 1999; Miller *et al.*, 2004; Sharma *et al.*, 2000; Ward, 1987). Effectivement, l'entreprise A en est à sa troisième génération et l'entreprise B à sa quatrième. Conscients des statistiques qui existent à l'égard de tels portraits corporatifs, les données recueillies dans cette recherche semblent détenir une valeur considérable.

De plus, il n'est pas rare que les parties prenantes soient résistantes à un grand changement tel qu'une succession d'entreprise (Lansberg, 1988). Cette recherche a permis de plutôt observer une réaction positive de la part des parties prenantes; elles étaient rassurées de ce transfert. Les clients et les fournisseurs semblaient heureux de savoir que l'entreprise continuait ses activités sous les ailes d'une toute nouvelle génération et les membres de la famille ne pouvaient évidemment pas cacher leur fierté. Évidemment, cette fierté et cette approbation de la part des clients et des fournisseurs s'observa graduellement, en fonction de l'avancement des processus (Cisneros *et al.*, 2014). La réaction des employés représentait également de l'or pour les acteurs impliqués dans le processus. L'annonce d'un tel transfert leur assurait un avenir dans l'organisation et au-delà de ceci, le maintien de leurs services au sein de cette dernière leur apportait la reconnaissance absolue que leur travail faisait partie intégrante du succès de l'entreprise.

La performance financière de l'entreprise serait la conséquence d'une bonne harmonie entre les membres de la famille, du moins celle-ci augmenterait les probabilités de ces prouesses financières (Sharma, 2004) (E.G, Venter 2003, Ward 2004). Assurément, nous ne détenons pas assez de données pour établir un lien direct entre ces deux variables, mais nous pouvons malgré tout affirmer que l'harmonie familiale semble avoir un impact sur le rendement de l'entreprise. Nos entretiens ont permis de cerner les mésententes fréquentes entre les cédants dans chacune des deux organisations. Les équipes de relève avaient la commune caractéristique de désirer reproduire une dynamique différente de leur génération précédente. Ceci a été possible dans les deux cas et, simultanément, le succès des organisations s'est amplifié. Certes, des études plus poussées pourraient venir confirmer ou infirmer cette conclusion avancée par ces auteurs.

Bref, l'analyse de ces résultats met de l'avant les retombées positives des deux processus de succession. Certes, chaque acteur impliqué dans ces derniers est conscient de ces retombés et en est très fier. Non seulement le processus a permis de transférer adéquatement les entreprises d'une génération à une autre, mais les entreprises se sont diversifiées et ont pris une place de choix sur le marché. Bien que chacune des deux organisations détenait certaines craintes avant d'entamer le processus, il est maintenant évident que chacun d'entre eux est bien heureux de la situation « post-successorale ».

5.4. Synthèse finale

Le présent chapitre avait pour objectif d'éclaircir les résultats obtenus lors de notre recherche, et ce, au moyen d'une discussion appuyée par la littérature. Cette même discussion nous a permis de construire une synthèse finale qui correspond à une combinaison de notre cadre d'analyse (Longenecker et Schoen, 1978) et de notre structure des données (Corley et Gioia, 2013) développée au moyen des résultats obtenus en entretiens.

Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche et de la particularité de notre méthodologie, nous avons construit un tout nouveau modèle servant à comprendre et à analyser globalement les processus de successions d'entreprises familiales dans des cas de relève à multiples successeurs. Il s'agit d'une représentation dynamique de notre structure des données dans lequel le modèle de Longenecker et Schoen (1978) y est jumelé.

En ce sens, notre synthèse (Figure 26) positionne les dimensions globales, trouvées dans notre structure des données, sur un graphique ayant deux axes. Nous avons préalablement décrit et détaillé de manière distincte les variables figurant dans ce graphique, et ce, tout au long de ce présent chapitre. Pour chacune des dimensions globales, nous avons donc spécifié l'interaction existante entre les thèmes de 2^{ème} ordre qui menait à ces dernières. Les thèmes de 2^{ème} ordre détenaient effectivement un lien causal qui a permis la formation de ces dimensions globales. Par conséquent, cette synthèse est un résumé explicatif du graphique dans son intégralité. Les dimensions globales provenant de notre structure des données sont indiquées en rouge sur le graphique synthèse. La dynamique existante entre ces dernières et leurs thèmes de 2^{ème} ordre figurent encore une fois sur notre graphique, le tout dans le but de simplifier la compréhension de cette synthèse. Il est à noter que chacune des dimensions globales occupe un rôle singulier au sein de cette synthèse. L'axe de l'abscisse (x) fait référence au changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève alors que l'axe de l'ordonnée (y) fait référence au changement du style de gestion. L'amorçage artificiel du processus est, pour sa part, au

cœur de ce graphique. Effectivement, nous avons disposé les 7 étapes du processus (Longenecker et Schoen, 1978) de succession en croissance au sein de ce dernier. Rappelons que les déclenchements des processus de successions ont été définis comme étant artificiels. Nous les avons définis de la sorte puisque les processus avaient été entamés essentiellement par un élément déclencheur externe à la volonté des cédants et des repreneurs. Ainsi, dans cette recherche, le désir d'effectuer un transfert représentait l'élément naturel qui déclenchait les processus. Ce désir pouvait s'observer chez les cédants et les repreneurs. Puisque ce sont des éléments externes qui amorcèrent ces derniers, nous les avons alors définis d'artificiels. Ainsi, l'entreprise A fut confrontée à un ultimatum de la part de son fournisseur principal, lui demandant de produire un plan de relève dans un court délai d'une année. En effet, ce fournisseur était inquiet de l'avenir de l'organisation puisque les propriétaires étaient plutôt âgés et qu'aucun plan de relève ne semblait être produit. Ils forcèrent donc l'entreprise A à s'y mettre, sinon des risques de fermeture de succursale étaient envisageables. Les démarches s'amorcèrent donc officiellement suite à cet ultimatum. De son côté, l'entreprise B démarra son processus lorsque la santé fragile du cédant sonna un signal d'alerte à son fils. Sachant que le prédécesseur pouvait les quitter de manière plus rapide que prévu, il se questionna sur l'avenir de l'entreprise. Le cédant lui annonça qu'il s'agirait d'un héritage. Mécontents de cette situation, le père et le fils comprirent qu'une planification de la relève était tout à fait essentielle, particulièrement lorsqu'il s'agissait d'une entreprise d'une telle envergure. Ainsi, ils commencèrent à réfléchir à cette future succession et à préparer lentement ce transfert. En connaissances de ces faits, nous avons donc disposé notre dimension globale de l'amorcement artificiel du processus entre les étapes 4 et 5. L'étape 4 nommée « Fonction » fait référence au moment où les enfants font officiellement leur entrée dans l'organisation dans des fonctions et des postes de tout genre. Ils n'occupent pas des postes de direction. L'étape 5 nommée « Fonction-avancée » intègre, quant à elle, les enfants dans des postes de direction. De ce fait, le déclenchement non spontané du transfert fut observé au moment précis où les successeurs débutaient à intégrer l'entreprise au moyen de postes de gestionnaires ou de direction, soit entre les étapes 4 et 5.

La discussion présentée dans le dernier chapitre nous a permis de déceler que l'équipe de relève (x) était effectivement en changement continu et en évolution tout au long du processus. Ainsi, sachant que les processus de succession débutent bien avant le début de l'entrée officielle des enfants dans l'entreprise, nous avons été témoins d'une évolution relationnelle entre les enfants dès le début. Lors de leur jeunesse, les enfants avaient une relation plutôt amicale et fraternelle. Rapidement, les liens se sont raffinés, notamment en raison de leur intégration dans l'entreprise familiale. Les liens sont donc passés de plutôt informels et amicaux à des liens professionnels. Bien sûr, les enfants ne pouvaient omettre de constater les liens familiaux qui les unissaient, mais le professionnalisme primait sur tout. Nous avons aussi soulevé que les relations entre les successeurs se raffinèrent dès que le transfert de pouvoir s'est amorcé. Ils étaient alors très près les uns des autres.

Cette dimension comprend également une évolution au niveau du volet organisationnel de l'équipe de relève. Les structures entourant la formation de l'équipe de relève progressèrent continuellement. Nous avons donc pu voir que l'entrée des enfants dans l'entreprise les caractérisa d'employés réguliers au départ, ne les associant pas à aucune équipe en particulier. Par la suite, lorsque le désir de transmettre l'entreprise aux enfants fut constaté et accepté par tous, les enfants se regroupèrent, de façon naturelle, pour former une équipe de relève. La progression du processus et la prise graduelle du pouvoir les menèrent donc avec le temps à former une équipe reprenante assumant des rôles de direction. Nous avons donc observé que les structures d'équipe de relève évoluèrent en fonction de l'avancement du processus dans chacune des deux organisations étudiées. De ce fait, les formules développées au niveau de l'organisation des équipes et du partage de pouvoir ne furent pas les premières considérées, au sens où des ajustements furent nécessaires. Les entreprises ont fait des essais et se sont adaptées en conséquence. De plus, il est à noter que l'organisation et le choix des fonctions de tous ne furent pas les mêmes au début de l'intégration des enfants. Encore une fois, une adaptation a dû se faire. Bref, il allait de soi que la dimension globale « changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève » avait une relation croissante et proportionnelle à l'avancement du processus de succession. Nous l'avons donc disposé sur l'axe de l'abscisse en fonction de cette réflexion.

L'axe de l'ordonnée (y), quant à lui, fait référence à notre dimension globale du changement du style de gestion. Nous avons effectivement observé une confrontation des styles de gestion au sein des organisations étudiées. Alors que les cédants, âgés entre 60 et 75 ans, étaient peu motivés à transférer leur entreprise, les repreneurs, pour leur part âgés entre 20 et 45 ans, étaient tout à fait enthousiastes à l'idée de cette reprise. Les divergences des générations nous ont permis de constater des conflits flagrants liés aux styles de gestion propre à chaque génération. Pour leur part, les cédants étaient des gestionnaires qui ne supportaient pas le risque et qui fonctionnaient selon une gestion au compte bancaire, dans la mesure où ils n'avaient jamais recours au crédit. Ils étaient également des gestionnaires plutôt sévères et orgueilleux. Leurs relations avec leur personnel étaient majoritairement froides, sans émotion. De leur côté, les repreneurs fonctionnaient selon un style de gestion bien différent. Ils avaient une bonne tolérance au risque et n'hésitaient pas à avoir recours au crédit pour développer et faire progresser leur entreprise sur le marché. Ils avaient une approche humaine avec leurs employés et étaient très ouverts d'esprit. Vu la divergence flagrante entre les deux styles de gestion, le défi des successeurs résidait dans leur capacité à surpasser le style de gestion des cédants et leur capacité à faire accepter leur propre style aux acteurs concernés (employés, fournisseurs, conseillers, etc.). Ainsi, nous avons constaté une évolution dans le changement des styles de gestion, allant au même rythme que l'avancement des processus. Alors que le transfert de pouvoir s'amorçait, l'intégration de ces nouveaux styles de gestion s'effectuait dans les deux organisations. Nous avons donc constaté que la fougue entrepreneuriale des repreneurs avait eu un impact direct sur la réussite de la succession. Les retombées de ces transferts furent positives. En ce sens, les entreprises ont su croître sur leur marché respectif. Les parties prenantes furent satisfaites des transferts et les acteurs impliqués dans les processus de succession furent satisfaits de ces derniers. Bref, les entreprises ont su atteindre un tout autre niveau d'expertise, notamment en raison de cette reprise.

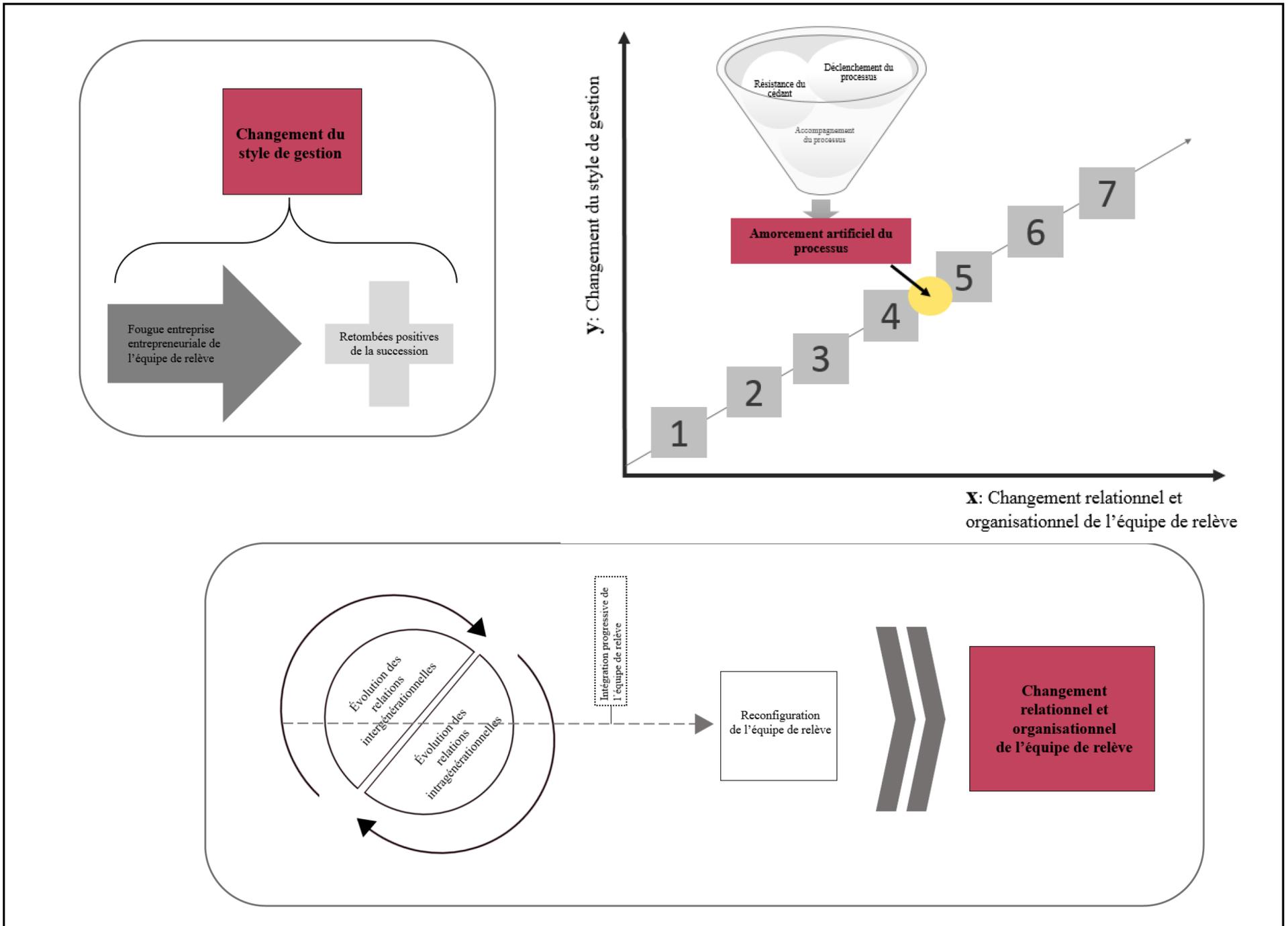
Encore une fois, comme dans le cas de notre dimension du changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève, nous avons conclu que cette dimension globale évoluait proportionnellement et de manière croissante avec la progression du processus

de succession. Nous avons donc disposé cette seconde dimension globale sur l'axe de l'ordonnée (y).

Enfin, notre synthèse finale propose un modèle qui est particulièrement teinté par le changement et l'évolution. Les processus représentés par les 7 étapes de Longenecker et Schoen (1978) sont au cœur de ce graphique. Rappelons que notre recherche avait pour objectif d'étudier les processus de succession dans leur intégralité et que notre synthèse offre un modèle qui va exactement dans ce sens. De plus, notre question de recherche tentait de faire émerger les enjeux faisant partie de ces mêmes processus. Les enjeux furent donc soulevés dans notre structure des données et ont permis de construire nos dimensions globales qui sont disposées sur nos axes x et y de notre graphique synthèse. Ainsi, plus les entreprises avancent dans les étapes du processus, plus les variables de « changement relationnel et organisationnel de l'équipe de relève » ainsi que de « changement du style de gestion » augmentent. La courbe est donc croissante. L'évolution de ces deux variables (x et y), préalablement décrite, est proportionnelle à la croissance des processus de succession. Par conséquent, une entreprise se trouvant en début de processus sera témoin d'un moins haut niveau de changement en ce qui a trait aux deux variables. Toutefois, plus elle avancera dans les étapes de son transfert, plus le niveau de changement augmentera.

Cette synthèse finale (figure 26) nous permet alors de tirer les conclusions relatives à cette recherche dans le prochain chapitre.

Figure 26. Synthèse finale



CHAPITRE 6

Conclusion

« Même si la constitution de la fratrie de directeurs repose sur la coopération, sur le partage des valeurs communes issues de leur éducation et sur leur confiance réciproque a priori, il reste que diriger à plusieurs s'apprend. » (Mahatma Gandhi)

6.1. Conclusions générales

L'objectif de ce mémoire était d'aller comprendre intégralement le processus de succession d'une entreprise familiale dans un contexte de relève à plusieurs successeurs d'une même génération. La recherche posa ses assises sur une revue de la littérature scientifique portant sur les successions d'entreprises familiales. Les conclusions soulevées par cette revue des écrits nous ont permis de recentrer nos objectifs de recherches et de définir une question de recherche bien précise :

« Dans le cadre d'une reprise réussie d'entreprise familiale à multiples successeurs d'une même génération, quels sont les enjeux liés au processus de succession? »

Deux entreprises familiales québécoises se sont investies dans le présent mémoire en acceptant de se soumettre à des entrevues semi-dirigées avec l'équipe de recherche. Désirant effectuer une analyse du processus de succession comprenant une équipe de relève à multiples successeurs d'une même génération, composée alors de fratries et de cousins, l'échantillon fut sélectionné en conséquence de ces faits. Les résultats obtenus par le biais de nos entrevues et avec notre analyse basée sur une approche méthodologique bien unique, soit celle de Corley et Gioia (2013), nous ont permis de tirer des conclusions de ce présent mémoire. Notre structure des données nous a donc permis de mettre en lumière 3 grandes dimensions que nous avons associées à nos conclusions générales. De plus, il est important de souligner que chacune de ces dimensions faisaient émerger de nombreux enjeux majeurs qui influençaient ou bien étaient influencés par les processus successoraux. Ainsi, le caractère exploratoire de notre recherche nous limitait dans l'élaboration de conclusions scientifiques. Malgré tout, nous avons su

employer une méthodologie singulière et récente (Corley et Gioia, 2013) nous permettant d'ajouter une valeur ajoutée inestimable à notre recherche. De plus, rappelons que notre recherche est la seule présente dans la littérature à étudier le transfert à une équipe de successeurs de même génération en y analysant le processus de succession dans sa globalité pour y faire ressortir les enjeux majeurs.

Par conséquent, l'explication de ces 3 dimensions globales nous permet de mieux comprendre les enjeux soulevés tout au long de cette recherche. Tout d'abord, nous avons pu déceler que les processus de successions furent amorcés de manière artificielle puisque la volonté du déclenchement de ces processus était non seulement absente du côté des prédécesseurs, mais pas tout à fait assumée du côté des successeurs également. Les successions ont donc été entamées par la force des choses en quelque sorte, notamment par la pression effectuée par les parties prenantes et par la prise de conscience de la fragilité de la santé des acteurs concernés.

Ces désirs non spontanés de transmettre les entreprises familiales engendrèrent bien certainement de la résistance au niveau des cédants, ce qui colora l'ensemble du processus de succession. Cette conclusion que nous émettons n'explique pas en quoi les liens multigénérationnels peuvent influencer le processus de succession et les enjeux qui le composent, mais elle nous permet d'avoir une compréhension globale du climat qui régnait au sein de ces deux entreprises. Bref, l'amorcement artificiel du processus agit à titre de variable contextuelle qui influence directement l'intégralité des processus. Sans la perception de ces déclenchements non volontaires, les résultats trouvés et les conclusions tirées seraient certainement toute autre chose. Ainsi, nous avançons que le contexte dans lequel le processus est déclenché est un élément majeur à la compréhension d'un processus de succession. Il a un impact direct sur l'ensemble des enjeux qui découleront de ce processus, notamment dans la dynamique des relations multigénérationnelles.

La seconde conclusion que nous évoquons dans cette recherche est la présence de conflits générationnels entre la génération qui cède l'entreprise familiale et celle

qui reprend cette dernière. Ces conflits prennent essentiellement naissance dus à la confrontation des styles de gestion et des visions divergentes de l'entreprise entre les deux générations. Certes, l'éducation familiale des individus et la croyance des valeurs semblent être distinctes entre chacune des deux générations, ce qui implique de nombreuses discordances. Des décisions demeurent incompréhensibles et jugées hautement risquées par la génération cédante, alors que les repreneurs considéraient agir en bonne et due forme, en prenant en considération notamment le contexte des marchés. En ce sens, de nombreuses actions prises furent revendiquées et critiquées, ce qui alourdit littéralement les processus successoraux. Bien que les successeurs tentèrent à maintes reprises de calmer les tensions et de s'engager dans des mécanismes de communication ouverte, les cédants demeurent fermes quant à leurs visions et refusèrent d'admettre que leurs successeurs agissaient possiblement correctement, voire même judicieusement. Les rôles de chacun semblèrent obscurs, du moins partiellement définis, ce qui accentuait la tension entre les deux générations. Par conséquent, les décisions furent souvent plus longues à prendre et lourdes à implanter. Nous en concluons donc que les multiples discordances présentes entre la génération cédante et celle qui succède ralentissent considérablement les processus de successions en les parsemant de failles continuellement.

Enfin, notre dernière conclusion générale fait référence à la génération reprenant le flambeau des entreprises familiales. Au-delà du nombre élevé d'acteurs présents dans chacune des deux équipes de relève, nous avons pu cerner un climat de soutien évident qui créait une certaine coalition entre les successeurs. Étant conscients de la complexité des équipes de gestion lorsque les acteurs sont multiples, nous appréhendons en quelque sorte la dynamique présente entre ces enfants repreneurs. Ultimement, nous avons pu percevoir une réelle puissance au niveau de l'équipe de relève, et ce, malgré l'écart d'âge notamment relevé dans nos résultats. Ainsi, au-delà du manque de proximité présent entre certains enfants, dû à leur différence d'âge, nous concluons que la solidarité prime avant tout. En fait, nous constatons que cette coalition prend essentiellement naissance grâce à un

objectif que chacun des enfants partage, toute organisation confondue, soit le désir criant de ne pas reproduire la dynamique de la génération cédante. Par conséquent, les processus successoraux et les enjeux en découlant furent nuancés par cette dynamique inspirante qui était présente dans nos équipes de relève.

6.2. Contributions théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche a permis de valider la pertinence du modèle de Longenecker et Schoen (1978) , particulièrement au niveau de la chronologie de chacune des sept étapes. Concrètement, elle a permis de venir compléter ce modèle développé par Longenecker et Schoen (1978). Effectivement, nos résultats nous ont permis de déceler que les acteurs évoluaient à un tel rythme dans les processus successoraux, tout en assumant graduellement le pouvoir relié aux organisations. Jusque-là, cette simple confirmation apporte une valeur plutôt faible à la littérature, au sens où ces conclusions ne semblent pas être innovatrices. La création de notre synthèse finale nous a toutefois permis d'apporter un vent de fraîcheur à la littérature, en lui amenant une toute nouvelle vision et en mettant de l'avant trois dimensions globales qui expliquent littéralement l'implication et l'évolution des deux générations au sein des organisations. De plus, le contexte du déclenchement du processus occupe un volet majeur dans la compréhension de notre synthèse finale. Il oriente en grande partie la dynamique qui parfume l'ensemble du processus et par conséquent, des liens multigénérationnels qui en découlent. Notre recherche est singulière puisque son apport à la théorie pourrait s'observer sous deux volets. Effectivement, notre optimisation du modèle de Longenecker et Schoen (1978) apporte un modèle issue de la théorie alors que notre structure de données et la synthèse finale que nous en faisons représente de son côté un modèle issue du terrain.

De plus, notre recherche est représentative pour la littérature puisque la structure des données que nous avons construit grâce à notre méthodologie (Corley et Gioia, 2013) oriente les chercheurs sur l'élaboration d'un futur questionnaire sur le sujet. Effectivement, le recours à une méthodologie de la sorte résidait dans son utilité

pour les recherches futures. La structures des données obtenues permettra la conception de questionnaires précis pour des recherches quantitatives. Ainsi, alors que notre recherche était caractérisée par son volet exploratoire, nous suggérons que nos résultats puissent être utiles pour des recherches quantitatives plus précises.

Notre méthode (Corley et Gioia, 2013) était singulière dans la formule qu'elle prenait, mais malgré tout, nous pouvons l'associer sensiblement aux modèles d'équations structurelles forts utilisés dans la littérature scientifique. Certes, Corley et Gioia (2013) nous permettaient de mettre de l'avant des dimensions globales, qui étaient de leur côté le résultat causal des concepts de 1^{er} ordre et des thèmes de 2^{ème} ordre. Les modèles d'équations structurelles, bien présents dans la littérature, détiennent aussi en quelque sorte cet objectif. En fait, ces derniers tentent de comprendre les relations de causalités complexes présentes entre des variables latentes mesurées, de premier et de second niveau. Les concepts étudiés sont généralement des concepts non observables, où les chercheurs tentent spécifiquement à expliquer et comprendre les relations complexes en découlant. Il en va de donc de dire que la méthodologie utilisée (Corley et Gioia, 2013) va dans le même sens que les modèles d'équations structurelles, où plutôt est un premier pas vers ce type de méthode. Nos concepts de premiers ordres font donc référence aux questions figurant dans les questionnaires d'équations structurelles, nos thèmes de deuxième ordre font référence aux variables latentes de premier niveau de ce modèle et finalement, nos dimensions globales font référence, pour leur part, aux variables latentes de second niveau. Notre recherche permettrait donc de construire ces questionnaires basés sur la méthode d'équations structurelles et ainsi, pourrait venir mesurer et confirmer les résultats que nous avons trouvés aux fins d'une recherche quantitative future.

Nous espérons que notre modèle pourra attirer l'intérêt de la communauté des chercheurs qui orientent leur recherche sur la compréhension des successions d'entreprises familiales, notamment en leur apportant un modèle adapté aux réalités actuelles et à la gestion plus moderne des entreprises québécoises.

6.3. Contributions pratiques

Au-delà des contributions théoriques de notre recherche, nous croyons fermement que le modèle développé permettra aux entrepreneurs de prendre conscience des enjeux qui les entourent en matière de successions d'entreprises familiales. Ces derniers pourront notamment avoir une meilleure compréhension des rôles de chacun. Ils pourront prendre également conscience de l'importance de l'implication de chacun des acteurs et de réaliser que chaque membre familial détient une place de choix dans les processus successoraux. De plus, cette recherche pourra ouvrir leur esprit sur la pertinence de l'implication des parties prenantes dans l'ensemble de ces processus.

Nous croyons que cette recherche permettra de mettre en lumière le bien-fondé de mettre sur pied des outils tels que les conseils d'administration et les conseils de famille lors de tel processus. Nous désirons éduquer les entrepreneurs et leur transmettre de l'information pertinente et utile à leur gestion. Effectivement, la mise en place de tels conseils consiste à être des outils organisationnels efficaces qui facilitent non seulement la gestion générale de leur entreprise, mais qui simplifie des processus complexes comme ceux des successions.

Nous espérons aussi que les entreprises pourront identifier clairement à quelle étape ils se situent dans leur processus de succession respectif. Cette identification leur permettra, sans contredit, de mieux planifier la suite du processus et de comprendre les prochaines étapes.

Finalement, nous croyons que les entrepreneurs pourront comprendre que l'évolution demeure au cœur du processus de succession, autant sur le volet relationnel qu'organisationnel. Les relations se développeront au fil de l'avancement du processus et la gestion de l'entreprise ira dans le même sens.

6.4 Limites méthodologiques

Bien certainement, notre recherche ne fait pas exception à la règle et détient son lot de limites méthodologiques. Dès le départ, nous fûmes conscients et alertes de ces diverses limites, notamment causées par le caractère exploratoire de cette démarche. Tout d'abord, la petite taille de l'échantillon utilisée pourrait évidemment limiter la validité externe de nos données. Nous sommes tout à fait conscients de cette limite, mais sommes également satisfaits de constater de la richesse de la structure organisationnelle des entreprises sélectionnées. Effectivement, dans chacune des organisations, l'équipe des successeurs était composée d'un mélange de frères, sœurs, cousins et cousines, représentant précisément le type de relève à multiples successeurs de même génération que nous cherchions à rencontrer dans le cadre de cette recherche. De plus, ces mêmes équipes de relève mettaient en scène de multiples acteurs, soient 8 successeurs et 3 prédécesseurs dans un des cas ainsi que 3 successeurs et 4 prédécesseurs dans l'autre, augmentant ainsi la pertinence de s'intéresser à ces entreprises. Le niveau de difficulté des successions était littéralement plus élevé en raison de cette structure organisationnelle. Aussi, l'âge des entreprises augmente également la pertinence du choix de celles-ci, mettant de l'avant des organisations ayant réussi à accomplir de 2 à 3 transferts d'entreprises.

Mis à part le bien-fondé du choix de ces deux organisations, la recherche est limitée également dans son nombre restreint d'entretiens avec les successeurs de celles-ci. Bien que la taille de notre échantillon soit conséquente aux normes d'un mémoire de maîtrise, ce dernier ne nous permet pas de garantir nos résultats sur une plus grande échelle, soit l'ensemble des entreprises familiales québécoises impliquées dans un processus de succession. Nous sommes conscients que nous ne pouvons pas nécessairement généraliser les propos des successeurs interrogés à l'ensemble des successeurs de chacune des entreprises puisque les équipes sont composées d'individus fondamentalement différents. Malencontreusement, ce n'est pas l'ensemble des onze successeurs qui étaient disponibles et confortables avec ce type de recherche et donc, volontaires à y participer. Nous nous sommes

toutefois efforcés de rencontrer des individus jouant des rôles cruciaux dans la gestion des entreprises et donc, l'ensemble des présidents et vice-présidents exécutifs furent interrogés, soit les successeurs ayant eu un maximum d'implication dans les processus de successions de leurs entreprises respectives. De plus, il aurait été fort intéressant de recenser les témoignages des prédécesseurs des entreprises afin de venir compléter notre recherche sur le sujet. Encore une fois, il fut malheureux de constater que ces derniers ne se sentaient pas à l'aise de participer à la recherche pour des raisons personnelles et professionnelles. Ce type de réponses face à leurs intérêts envers notre démarche de recherche nous démontre d'autant plus le caractère émotif des successions d'entreprises familiales. De plus, il est à noter que notre échantillon est composé d'entreprises de grandes tailles. Nous sommes conscients que les résultats pourraient être distincts si cette même recherche avait mis de l'avant des entreprises de plus petites tailles. Leurs situations organisationnelles et leurs réalités auraient certainement divergé, modifiant possiblement la situation de leur succession organisationnelle.

Finalement, nous croyons aussi que l'âge des organisations approchées pourrait avoir un impact sur les résultats obtenus. Effectivement, il s'agit d'entreprises de 3^{ème} et de 4^{ème} génération, ayant donc déjà vécu la succession de leurs organisations à maintes reprises. Outre le fait que ces successions n'impliquaient certainement pas les mêmes acteurs, du moins le même rôle de ces individus à chacune des successions, il reste que les entreprises pourraient détenir une certaine maturité et expérience en la matière pour faire face à ce type de défi organisationnel. Nous sommes alors conscients que nous pourrions obtenir de nouveaux résultats si nous effectuions la même recherche avec des entreprises plus jeunes et donc moins expérimentées en succession d'entreprises.

Outre ces diverses limites méthodologiques, notre recherche demeure pertinente et utile à la littérature. Elle détient son lot d'apports pratiques et théoriques qui justifie la présence de cette dernière dans le domaine. Cette réflexion des limites était toutefois essentielle afin de poser un regard juste sur cette recherche. En ce

sens, nous sommes conscients des limites reliées à notre cueillette des données et ouvrons notre esprit à l'égard de diverses avenues de recherches futures.

6.5 Avenues de recherches

Au-delà des contributions théoriques et pratiques que cette recherche a permises, diverses autres avenues scientifiques pourraient être effectuées à l'avenir. Les résultats obtenus dans cette recherche et le constat de nos limites méthodologiques nous ouvrent la porte sur diverses recherches qui seraient judicieuses et captivantes bien certainement.

Tout d'abord, puisqu'il s'agit de notre plus importante limite, nous croyons qu'une recherche s'intéressant aux processus de successions d'entreprises familiales pourrait être effectuée, impliquant toutefois un nombre plus massif d'individus interrogés afin de venir récupérer un maximum de données pour comprendre et expliquer le phénomène. Le témoignage des prédécesseurs représenterait littéralement une valeur ajoutée à ce type de recherche exploratoire. L'uniformisation des résultats serait d'ailleurs possible avec un plus large terrain de recherche.

Dans le cas de recherches plus approfondies, il serait également intéressant de suivre des entreprises en processus de succession tout au long de ces derniers. Il s'agirait d'études longitudinales très exigeantes, mais qui apporteraient énormément de richesse à la littérature. Les chercheurs pourraient cibler des organisations qui commencent tout juste à réfléchir au transfert de leurs entreprises et les accompagner dans ce long et périlleux processus jusqu'à la toute fin de ce dernier.

De plus, la résistance des cédants fut un enjeu majeur dans notre recherche. Elle parsema complètement les processus successoraux. La littérature mentionne que les fondateurs d'entreprises semblent être plus résistants qu'un dirigeant d'une

seconde génération. Pourtant, rappelons encore une fois que notre recherche mettait en scène des entreprises de 3^e et de 4^e génération, ce qui implique que les cédants de ces entreprises n'étaient pas les fondateurs de ces dernières. Leur niveau de résistance fut toutefois bien présent, ce qui nous pousse à croire que des recherches plus approfondies pourraient être effectuées sur la relation existant entre le niveau de résistance des cédants et la génération dont ils font partie. La résistance augmenterait-elle ou diminuerait-elle avec le temps? Il serait certainement intéressant d'en savoir plus sur le sujet.

Nos résultats nous ont également permis d'observer que l'entreprise ayant mis en place un conseil d'administration fut celle qui connut un processus de succession s'échelonnant sur une moins longue période. Nos données étant limitées, nous n'avons pu déterminer une corrélation claire entre ces variables. Toutefois, il serait intéressant de déterminer si l'implantation d'un tel outil organisationnel comme un conseil d'administratif aurait un impact considérable sur la longévité des successions.

De plus, les résultats obtenus nous ont démontré que les successeurs ont considéré que les programmes de soutien à la succession d'entreprises offerts par HEC Montréal et toute autre forme d'organismes de ce genre ont joué des rôles cruciaux dans la réussite de leurs transferts. Nous croyons donc que de diriger une recherche future sur l'impact et l'implication de ces institutions et de ces organismes de soutien pourrait ajouter une grande valeur à la littérature. De plus, nous sommes témoins d'un éclatement de microprogrammes, de formations, de concours et de colloques sur le sujet un peu partout dans la province depuis quelques années. Les dirigeants d'entreprises ont de l'intérêt pour ce type de formations puisqu'ils deviennent davantage conscients de la charge de travail que demande une succession d'entreprise familiale. Cette potentielle recherche pourrait donc aller évaluer concrètement les bénéfices de ces programmes sur les processus de transfert des entreprises familiales québécoises.

Aussi, il serait fort intéressant d'effectuer une recherche similaire dans un contexte de successions n'ayant pas connues de réussite. Effectivement, le succès évoqué dans chacune des deux organisations étudiées pourrait avoir eu un impact sur les enjeux soulevés et sur les conclusions tirées. Par conséquent, des études futures pourraient concentrer leur échantillon sur des entreprises ayant connu un échec dans leur processus successoral. De plus, il serait très intéressant d'effectuer une recherche de la sorte en ayant des entreprises ayant connu le succès dans leur transfert et d'autres ayant plutôt échouer. La recherche pourrait alors comparer les divers processus afin d'y trouver des conclusions intéressantes. Une comparaison entre des entreprises familiales à multiples successeurs d'une même famille et une entreprise détenant une équipe de relève hybride (cadres, dirigeants externes, etc) serait tout aussi intéressante.

Finalement, il serait certainement intéressant qu'une recherche quantitative soit menée grâce à nos résultats, notamment par la construction d'un questionnaire relié à notre structure des données. Notre recherche était exploratoire et se voyait être le premier pas vers une recherche quantitative future. Nous osons croire que les chercheurs pourraient donc débiter leurs recherches en fonctions de nos apports à la théorie.

Au-delà de l'abondance d'écrits portant sur l'entrepreneuriat familial et sur le transfert d'entreprise, la littérature maintient l'ouverture d'une grande porte pour de nouvelles recherches innovatrices sur le sujet. Notre démarche scientifique nous a permis de déceler divers faits saillants sur le transfert des entreprises à multiples successeurs d'une même génération et nous croyons fermement qu'il s'agit d'une opportunité pour d'autres chercheurs d'élargir le chemin tracé par cette présente recherche.

ANNEXES

GUIDES D'ENTRETIEN

Annexe 1. Guides d'entretiens (entreprise A)

Guide d'entretien –successeurs (Chantal)			
PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS/POINTS À ABORDER	Notes/ Commentaires
Introduction	Accueil et présentation	<ul style="list-style-type: none"> → Présentation <ul style="list-style-type: none"> -Cynthia Garand, candidate à la Msc ès sciences de la gestion (stratégie) → Qu'est-ce qu'un mémoire? Qu'est-ce qu'une recherche scientifique? (rappel) → Présentation de la question de recherche 	
	Remerciements et structure	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciements de la participation → Confidentialité (signature du formulaire) → Déroulement de l'entretien <ul style="list-style-type: none"> - Questions ouvertes, propices à la discussion - Enregistrement / prise de notes → Avez-vous des questions? 	
Transition	Antécédents dans	<ul style="list-style-type: none"> → À quel âge avez-vous été introduit à l'entreprise 	

	l'entreprise	familiale? → Quel souvenir avez-vous de l'entreprise familiale lorsque vous étiez jeune? → De quelle façon avez-vous été intégré dans l'entreprise? (avant la succession) <ul style="list-style-type: none"> - Jeune enfance, adolescence (travail temps partiel?), premier poste à temps plein? - Mise à part votre aide durant l'été avec le contrôleur, avez-vous occupé d'autres fonctions? → Quelles ont été et quels sont vos fonctions dans l'entreprise à ce jour? → Comment était la relation avec votre père et vos oncles dès votre premier contact avec l'entreprise familiale?	
Cœur de l'entretien	Intention de reprise	→ Depuis quand avez-vous formulé l'intention de reprendre les reines? (Avez-vous formulé une intention quelconque?) → Est-ce que votre père et vos oncles ont proposé l'idée avant vous et les autres enfants? → Auriez-vous pensé reprendre avec vos frères/sœurs et cousins? Auriez-vous cru que cette formule était possible? Avez-vous un intérêt pour cette forme de partage?	

	<p>Le processus de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Comment votre père et vos oncles vous ont annoncé leur intention de transfert? (élément déclencheur? Motivation?) → Concrètement, comment le transfert s'est-il déroulé? (étapes, ambiance, délégation des responsabilités, relations interpersonnelles, gestion multigénérationnelle) → Décrivez la gouvernance de l'entreprise – comment avez-vous organisé la propriété de la famille en matière de gestion. (structure de gestion) → Est-ce que la forme de partage a été décidée de manière conjointe avec votre père? (avec vos frères et soeurs? Cousins?) → Comment avez-vous intégré l'entreprise à titre de nouveau dirigeant? (position de cadre) Quelles fonctions? → Comment décririez-vous la relation avec votre père et vos oncles durant le processus de succession? → Quel était le rôle de votre père et de vos oncles durant le transfert? De quelle façon a-t-il évolué au courant de la succession? → Lorsque l'autre génération était à la tête dirigeante, vous laissaient-ils prendre des décisions stratégiques? (tous les enfants ou seulement vous) → Comment s'est déroulé le règne conjoint? (lorsque les pères étaient encore là) → Lorsque vous avez voulu ou avez mis en place des changements, comment réagissaient les pères? 	
--	-----------------------------------	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> → Avez-vous eu des doutes sur vos capacités ou les capacités des autres successeurs durant le processus? (avant, pendant, après) → Avez-vous mis en place des outils pour vous aider dans ce processus? (conseil de famille, comité consultatif et) Si oui, à quel moment les avez-vous mis en place, comment et pour quels motifs? 	
	<p style="text-align: center;">La gestion en équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle relation avez-vous avec vos frères/soeurs et cousins dans l'entreprise? (avant, pendant et après la succession) → Y a-t-il une différence à travailler avec ses frères et sœurs vs ses cousins? (ambiance, communication, tensions) → La notion de clan est-elle présente? → Que pensez-vous de la gestion en équipe? (Difficile? Naturel?) → Comment réussissez-vous à gérer l'entreprise avec 8 personnes à la tête dirigeante? Concrètement, comment fonctionnez-vous? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et leur influence sur le développement de votre entreprise? (les clans vs les trois frères) 	

	<p>La situation post-succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Comment est-il possible de maintenir un esprit entrepreneurial lorsque l'entreprise passe d'une génération de propriétaires à l'autre? (prise de risque vs innovation) → À quoi ressemble la situation de l'entreprise maintenant que vous avez intégré celle-ci avec vos frères, sœurs et cousins? (position sur le marché, performance financière, réduction des coûts, ambiance de gestion, etc) → Comment jonglez-vous avec la situation travail/famille? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et les employés non-membres de la famille qui ont une influence sur le développement de votre entreprise? 	
	<p>L'analyse de la succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Quels sont les parties prenantes clés à votre entreprise et quels rôles ont-elles joué dans la succession? Ont-elles joué un rôle? (membres de la famille externe aux actionnaires, mère, clients, fournisseurs, conseillers, banquiers, notaires, etc) → Comment les parties prenantes réagissent à ces nouveaux dirigeants (client, fournisseurs, employés, etc) → Quels sont les objectifs de la famille pour l'avenir? → De quoi êtes-vous le plus fier, vous Chantal Contant? → Que regrettez-vous, ou qu'est-ce que vous feriez différemment? 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Si vous aviez un mot pour décrire la succession que vous avez vécu, lequel choisiriez-vous? → Quelles sont les valeurs que les deux générations partagent? (ex : ancienne souvent axé sur le travail, la nouvelle plus sur la famille, sur les innovations.) 	
Clôture	Remerciements et conclusions	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciement → Rappel de la question de recherche et de l'importance de cet entretien → Indications sur la suite de la recherche 	

Guide d'entretien –successeurs (Isabelle)

PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS/POINTS À ABORDER	Notes/ Commentaires
Introduction	Accueil et présentation	<ul style="list-style-type: none"> → Présentation <ul style="list-style-type: none"> -Cynthia Garand, candidate à la Msc ès sciences de la gestion (stratégie) → Qu'est-ce qu'un mémoire? Qu'est-ce qu'une recherche scientifique? (rappel) → Présentation de la question de recherche 	
	Remerciements et structure	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciements de la participation → Confidentialité (signature du formulaire) → Déroulement de l'entretien <ul style="list-style-type: none"> - Questions ouvertes, propices à la discussion - Enregistrement / prise de notes → Avez-vous des questions? 	
Transition	Antécédents dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> → À quel âge avez-vous été introduit à l'entreprise familiale? → Quel souvenir avez-vous de l'entreprise familiale lorsque vous étiez jeune? → De quelle façon avez-vous été intégré dans l'entreprise? (avant la succession) <ul style="list-style-type: none"> - Jeune enfance, adolescence (travail temps partiel?), premier poste à temps plein? → Quelles ont été et quels sont vos fonctions dans 	

		<p>l'entreprise à ce jour?</p> <p>→ Comment était la relation avec votre père et vos oncles dès votre premier contact avec l'entreprise familiale?</p>	
Cœur de l'entretien	Intention de reprise	<p>→ Depuis quand avez-vous formulé l'intention de reprendre les reines? (Avez-vous formulé une intention quelconque?)</p> <p>→ Est-ce que votre père et vos oncles ont proposé l'idée avant vous et les autres enfants?</p> <p>→ Auriez-vous pensé reprendre avec vos frères/sœurs et cousins? Auriez-vous cru que cette formule était possible? Avez-vous un intérêt pour cette forme de partage?</p>	
	Le processus de succession	<p>→ Comment votre père et vos oncles vous ont annoncé leur intention de transfert? (élément déclencheur? Motivation?)</p> <p>→ Concrètement, comment le transfert s'est-il déroulé? (étapes, ambiance, délégation des responsabilités, relations interpersonnelles, gestion multigénérationnelle)</p> <p>→ Décrivez la gouvernance de l'entreprise – comment avez-vous organisé la propriété de la famille en matière de gestion. (structure de gestion)</p> <p>→ Est-ce que la forme de partage a été décidée de manière conjointe avec votre père? (avec vos frères et soeurs? Cousins?)</p> <p>→ Comment avez-vous intégré l'entreprise à titre de nouveau dirigeant? (position de cadre) Quelles</p>	

		<p>fonctions?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Comment décririez-vous la relation avec votre père et vos oncles durant le processus de succession? → Quel était le rôle de votre père et de vos oncles durant le transfert? De quelle façon a-t-il évolué au courant de la succession? → Lorsque l'autre génération était à la tête dirigeante, vous laissaient-ils prendre des décisions stratégiques? (tous les enfants ou seulement vous) → Comment s'est déroulé le règne conjoint? (lorsque les pères étaient encore là) → Lorsque vous avez voulu ou avez mis en place des changements, comment réagissaient les pères? → Avez-vous eu des doutes sur vos capacités ou les capacités des autres successeurs durant le processus? (avant, pendant, après) → Avez-vous mis en place des outils pour vous aider dans ce processus? (conseil de famille, comité consultatif et) Si oui, à quel moment les avez-vous mis en place, comment et pour quels motifs? 	
	<p>La gestion en équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle relation avez-vous avec vos frères/soeurs et cousins dans l'entreprise? (avant, pendant et après la succession) → Y a-t-il une différence à travailler avec ses frères et sœurs vs ses cousins? (ambiance, communication, tensions) → La notion de clan est-elle présente? 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Que pensez-vous de la gestion en équipe? (Difficile? Naturel?) → Comment réussissez-vous à gérer l'entreprise avec 8 personnes à la tête dirigeante? Concrètement, comment fonctionnez-vous? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et leur influence sur le développement de votre entreprise? (les clans vs les trois frères) 	
	<p>La situation post-succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Comment est-il possible de maintenir un esprit entrepreneurial lorsque l'entreprise passe d'une génération de propriétaires à l'autre? (prise de risque vs innovation) → À quoi ressemble la situation de l'entreprise maintenant que vous avez intégré celle-ci avec vos frères, sœurs et cousins? (position sur le marché, performance financière, réduction des coûts, ambiance de gestion, etc) → Quels sont les parties prenantes clés à votre entreprise et quels rôles ont-elles joué dans la succession? Ont-elles joué un rôle? (membres de la famille externe aux actionnaires, mère, clients, fournisseurs, conseillers, banquiers, notaires, etc) → Comment les parties prenantes réagissent à ces nouveaux dirigeants (client, fournisseurs, employés, etc) → Comment jonglez-vous avec la situation travail/famille? 	

		→ Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et les employés non-membres de la famille qui ont une influence sur le développement de votre entreprise?	
	L'analyse de la succession	<ul style="list-style-type: none"> → Quels sont les objectifs de la famille pour l'avenir? → De quoi êtes-vous le plus fier, vous Chantal Contant? → Que regrettez-vous, ou qu'est-ce que vous feriez différemment? → Si vous aviez un mot pour décrire la succession que vous avez vécu, lequel choisiriez-vous? → Quelles sont les valeurs que les deux générations partagent? (ex : ancienne souvent axé sur le travail, la nouvelle plus sur la famille, sur les innovations.) 	
Clôture	Remerciements et conclusions	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciement → Rappel de la question de recherche et de l'importance de cet entretien → Indications sur la suite de la recherche 	

Guide d'entretien –successeurs (Vincent)

PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS/POINTS À ABORDER	Notes/ Commentaires
Introduction	Accueil et présentation	<ul style="list-style-type: none"> → Présentation <ul style="list-style-type: none"> -Cynthia Garand, candidate à la Msc ès sciences de la gestion (stratégie) → Qu'est-ce qu'un mémoire? Qu'est-ce qu'une recherche scientifique? (rappel) → Présentation de la question de recherche 	
	Remerciements et structure	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciements de la participation → Confidentialité (signature du formulaire) → Déroulement de l'entretien <ul style="list-style-type: none"> - Questions ouvertes, propices à la discussion - Enregistrement / prise de notes → Avez-vous des questions? 	
Transition	Antécédents dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> → À quel âge avez-vous été introduit à l'entreprise familiale? → Quel souvenir avez-vous de l'entreprise familiale lorsque vous étiez jeune? → De quelle façon avez-vous été intégré dans l'entreprise? (avant la succession) <ul style="list-style-type: none"> - Jeune enfance, adolescence (travail temps partiel?), premier poste à temps plein? 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Quelles ont été et quels sont vos fonctions dans l'entreprise à ce jour? → Comment était la relation avec votre père et vos oncles dès votre premier contact avec l'entreprise familiale? 	
Cœur de l'entretien	Intention de reprise	<ul style="list-style-type: none"> → Depuis quand avez-vous formulé l'intention de reprendre les reines? (Avez-vous formulé une intention quelconque?) → Est-ce que votre père et vos oncles ont proposé l'idée avant vous et les autres enfants? → Auriez-vous pensé reprendre avec vos frères/sœurs et cousins? Auriez-vous cru que cette formule était possible? Avez-vous un intérêt pour cette forme de partage? 	
	Le processus de succession	<ul style="list-style-type: none"> → Comment votre père et vos oncles vous ont annoncé leur intention de transfert? (élément déclencheur? Motivation?) → Concrètement, comment le transfert s'est-il déroulé? (étapes, ambiance, délégation des responsabilités, relations interpersonnelles, gestion multigénérationnelle) → Décrivez la gouvernance de l'entreprise – comment 	

		<p>avez-vous organisé la propriété de la famille en matière de gestion. (structure de gestion)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Est-ce que la forme de partage a été décidée de manière conjointe avec votre père? (avec vos frères et soeurs? Cousins?) → Comment avez-vous intégré l'entreprise à titre de nouveau dirigeant? (position de cadre) Quelles fonctions? → Comment décririez-vous la relation avec votre père et vos oncles durant le processus de succession? → Quel était le rôle de votre père et de vos oncles durant le transfert? De quelle façon a-t-il évolué au courant de la succession? → Lorsque l'autre génération était à la tête dirigeante, vous laissaient-ils prendre des décisions stratégiques? (tous les enfants ou seulement vous) → Comment s'est déroulé le règne conjoint? (lorsque les pères étaient encore là) → Lorsque vous avez voulu ou avez mis en place des changements, comment réagissaient les pères? → Avez-vous eu des doutes sur vos capacités ou les capacités des autres successeurs durant le processus? (avant, pendant, après) → Avez-vous mis en place des outils pour vous aider dans ce processus? (conseil de famille, comité consultatif et) Si oui, à quel moment les avez-vous mis en place, comment et pour quels motifs? 	
--	--	--	--

	La gestion en équipe	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle relation avez-vous avec vos frères/soeurs et cousins dans l'entreprise? (avant, pendant et après la succession) → Y a-t-il une différence à travailler avec ses frères et sœurs vs ses cousins? (ambiance, communication, tensions) → La notion de clan est-elle présente? → Que pensez-vous de la gestion en équipe? (Difficile? Naturel?) → Comment réussissez-vous à gérer l'entreprise avec 8 personnes à la tête dirigeante? Concrètement, comment fonctionnez-vous? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et leur influence sur le développement de votre entreprise? (les clans vs les trois frères) 	
	La situation post-succession	<ul style="list-style-type: none"> → Comment est-il possible de maintenir un esprit entrepreneurial lorsque l'entreprise passe d'une génération de propriétaires à l'autre? (prise de risque vs innovation) → À quoi ressemble la situation de l'entreprise maintenant que vous avez intégré celle-ci avec vos frères, sœurs et cousins? (position sur le marché, performance financière, réduction des coûts, ambiance de gestion, etc) → Comment jonglez-vous avec la situation travail/famille? 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et les employés non-membres de la famille qui ont une influence sur le développement de votre entreprise? 	
	L'analyse de la succession	<ul style="list-style-type: none"> → Quels sont les parties prenantes clés à votre entreprise et quels rôles ont-elles joué dans la succession? Ont-elles joué un rôle? (membres de la famille externe aux actionnaires, mère, clients, fournisseurs, conseillers, banquiers, notaires, etc) → Comment les parties prenantes réagissent à ces nouveaux dirigeants (client, fournisseurs, employés, etc) → Quels sont les objectifs de la famille pour l'avenir? → De quoi êtes-vous le plus fier, vous Chantal Contant? → Que regrettez-vous, ou qu'est-ce que vous feriez différemment? → Si vous aviez un mot pour décrire la succession que vous avez vécu, lequel choisiriez-vous? → Quelles sont les valeurs que les deux générations partagent? (ex : ancienne souvent axé sur le travail, la nouvelle plus sur la famille, sur les innovations. 	
Clôture	Remerciements et conclusions	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciement → Rappel de la question de recherche et de l'importance de cet entretien → Indications sur la suite de la recherche 	

Annexe 2. Guides d'entretien (entreprise B)

Guide d'entretien –successeurs (Mélanie)			
PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS/POINTS À ABORDER	Notes/ Commentaires
Introduction	Accueil et présentation	<ul style="list-style-type: none"> → Présentation <ul style="list-style-type: none"> -Cynthia Garand, candidate à la Msc ès sciences de la gestion (stratégie) → Qu'est-ce qu'un mémoire? Qu'est-ce qu'une recherche scientifique? (rappel) → Présentation de la question de recherche 	
	Remerciements et structure	<ul style="list-style-type: none"> → Remerciements de la participation → Confidentialité (signature du formulaire) → Déroulement de l'entretien <ul style="list-style-type: none"> - Questions ouvertes, propices à la discussion - Enregistrement / prise de notes → Avez-vous des questions? 	
Transition	Antécédents dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> → À quel âge avez-vous été introduit à l'entreprise familiale? → Quel souvenir avez-vous de l'entreprise familiale lorsque vous étiez jeune? → De quelle façon avez-vous été intégré dans l'entreprise? (avant la succession) <ul style="list-style-type: none"> - Jeune enfance, adolescence (travail temps partiel?), premier poste à temps plein? 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Quelles ont été et quels sont vos fonctions dans l'entreprise à ce jour? → Comment était la relation avec votre père et vos oncles dès votre premier contact avec l'entreprise familiale? 	
Cœur de l'entretien	Intention de reprise	<ul style="list-style-type: none"> → Depuis quand avez-vous formulé l'intention de reprendre les reines? → Est-ce que votre père et vos oncles ont proposé l'idée avant vous et les autres enfants? → Auriez-vous pensé reprendre avec votre cousin? Auriez-vous cru que cette formule était possible? Aviez-vous un intérêt pour cette forme de partage? 	
	Le processus de succession	<ul style="list-style-type: none"> → Comment votre père et vos oncles vous ont annoncé leur intention de transfert? (élément déclencheur? Motivation?) → Concrètement, comment le transfert s'est-il déroulé? (étapes, ambiance, délégation des responsabilités, relations interpersonnelles, gestion multigénérationnelle) 	

		<ul style="list-style-type: none"> → Décrivez la gouvernance de l'entreprise – comment avez-vous organisé la propriété de la famille en matière de gestion. → Est-ce que la forme de partage a été décidée de manière conjointe avec votre père? (avec votre cousin) → Comment avez-vous intégré l'entreprise à titre de nouveau dirigeant? (position de cadre) → Comment décririez-vous la relation avec votre père et vos oncles durant le processus de succession? → Quel était le rôle de votre père et de vos oncles durant le transfert? De quelle façon a-t-il évolué au courant de la succession? → Lorsque l'autre génération était à la tête dirigeante, vous laissaient-ils prendre des décisions stratégiques? (tous les enfants ou seulement vous) → Comment s'est déroulé le règne conjoint? (lorsque les pères étaient encore là) → Lorsque vous avez voulu ou avez mis en place des changements, comment réagissaient les pères? → Avez-vous eu des doutes sur vos capacités ou les capacités des autres successeurs durant le processus? (avant, pendant, après) → Avez-vous mis en place des outils pour vous aider dans ce processus? (conseil de famille, comité consultatif et) Si oui, à quel moment les avez-vous mis en place, comment et pour quels motifs? 	
--	--	--	--

	<p>La gestion en équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle relation avez-vous avec votre cousin dans l'entreprise? (avant, pendant et après la succession) → Y a-t-il une différence à travailler avec ses frères et sœurs vs ses cousins? (ambiance, communication, tensions) → La notion de clan est-elle présente? (les deux familles) → Que pensez-vous de la gestion en équipe? (Difficile? Naturel?) → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et leur influence sur le développement de votre entreprise? → Concrètement, comment réussir à gérer une entreprise avec deux cousins à la tête dirigeante? Comment fonctionnez-vous? De quelle façon vous vous partagez la tâche? 	
	<p>La situation post-succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Comment est-il possible de maintenir un esprit entrepreneurial lorsque l'entreprise passe d'une génération de propriétaires à l'autre?(prise de risque vs innovation) → À quoi ressemble la situation de l'entreprise maintenant que vous avez intégré celle-ci avec votre cousin? → Comment jonglez-vous avec la situation travail/famille? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et les employés non-membres 	

		<p>de la famille qui ont une influence sur le développement de votre entreprise?</p> <p>→ Quels sont les innovations que votre nouvelle génération a-t-elle apportées à l'entreprise familiale? Qu'avez-vous fait de différent? (Procédure, culture, actions)</p>	
	L'analyse de la succession	<p>→ Quels sont les parties prenantes clés à votre entreprise et quels rôles ont-elles joués dans la succession? Ont-elles joué un rôle?</p> <p>→ Comment les parties prenantes réagissent à ces nouveaux dirigeants (client, fournisseurs, employés, etc)</p> <p>→ Quels sont les objectifs de la famille pour l'avenir?</p> <p>→ De quoi êtes-vous le plus fier?</p> <p>→ Que regrettez-vous, ou qu'est-ce que vous feriez différemment?</p> <p>→ Si vous aviez un mot pour décrire la succession que vous avez vécu, lequel choisiriez-vous?</p> <p>→ Quelles sont les valeurs que les deux générations partagent? (ex : ancienne souvent axé sur le travail, la nouvelle plus sur la famille, sur les innovations.)</p>	
Clôture	Remerciements et conclusions	<p>→ Remerciement</p> <p>→ Rappel de la question de recherche et de l'importance de cet entretien</p> <p>→ Indications sur la suite de la recherche</p>	

Guide d'entretien –successeurs (Alain)

PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS/POINTS À ABORDER	Notes/ Commentaires
Introduction	Accueil et présentation	→ Présentation -Cyntia Garand, candidate à la Msc ès sciences de la gestion (stratégie) → Qu'est-ce qu'un mémoire? Qu'est-ce qu'une recherche scientifique? (rappel) → Présentation de la question de recherche	
	Remerciements et structure	→ Remerciements de la participation → Confidentialité (signature du formulaire) → Déroulement de l'entretien - Questions ouvertes, propices à la discussion - Enregistrement / prise de notes → Avez-vous des questions?	
Transition	Antécédents dans l'entreprise	→ À quel âge avez-vous été introduit à l'entreprise familiale? → Quel souvenir avez-vous de l'entreprise familiale lorsque vous étiez jeune? → De quelle façon avez-vous été intégré dans l'entreprise? (avant la succession)	

		<ul style="list-style-type: none"> - Jeune enfance, adolescence (travail temps partiel?), premier poste à temps plein? → Quelles ont été et quels sont vos fonctions dans l'entreprise à ce jour? → Comment était la relation avec votre père et vos oncles dès votre premier contact avec l'entreprise familiale? 	
Cœur de l'entretien	Intention de reprise	<ul style="list-style-type: none"> → Depuis quand avez-vous formulé l'intention de reprendre les reines? → Est-ce que votre père et vos oncles ont proposé l'idée avant vous et les autres enfants? → Auriez-vous pensé reprendre avec votre cousin? Auriez-vous cru que cette formule était possible? Aviez-vous un intérêt pour cette forme de partage? 	
	Le processus de succession	<ul style="list-style-type: none"> → Comment votre père et vos oncles vous ont annoncé leur intention de transfert? (élément déclencheur? Motivation?) → Concrètement, comment le transfert s'est-il déroulé? (étapes, ambiance, délégation des responsabilités, relations interpersonnelles, gestion) 	

		<p>multigénérationnelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Décrivez la gouvernance de l'entreprise – comment avez-vous organisé la propriété de la famille en matière de gestion. → Est-ce que la forme de partage a été décidée de manière conjointe avec votre père? (avec votre cousin) → Comment avez-vous intégré l'entreprise à titre de nouveau dirigeant? (position de cadre) → Comment décrieriez-vous la relation avec votre père et vos oncles durant le processus de succession? → Quel était le rôle de votre père et de vos oncles durant le transfert? De quelle façon a-t-il évolué au courant de la succession? → Lorsque l'autre génération était à la tête dirigeante, vous laissaient-ils prendre des décisions stratégiques? (tous les enfants ou seulement vous) → Comment s'est déroulé le règne conjoint? (lorsque les pères étaient encore là) → Lorsque vous avez voulu ou avez mis en place des changements, comment réagissaient les pères? → Avez-vous eu des doutes sur vos capacités ou les capacités des autres successeurs durant le processus? (avant, pendant, après) → Avez-vous mis en place des outils pour vous aider dans ce processus? (conseil de famille, comité consultatif et) Si oui, à quel moment les avez-vous mis en place, comment et pour quels motifs? 	
--	--	--	--

	<p>La gestion en équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle relation avez-vous avec votre cousin dans l'entreprise? (avant, pendant et après la succession) → Y a-t-il une différence à travailler avec ses frères et sœurs vs ses cousins? (ambiance, communication, tensions) → La notion de clan est-elle présente? (les deux familles) → Que pensez-vous de la gestion en équipe? (Difficile? Naturel?) → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et leur influence sur le développement de votre entreprise? → Concrètement, comment réussir à gérer une entreprise avec deux cousins à la tête dirigeante? Comment fonctionnez-vous? De quelle façon vous vous partagez la tâche? 	
	<p>La situation post-succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Comment est-il possible de maintenir un esprit entrepreneurial lorsque l'entreprise passe d'une génération de propriétaires à l'autre?(prise de risque vs innovation) → À quoi ressemble la situation de l'entreprise maintenant que vous avez intégré celle-ci avec votre cousin? → Comment jonglez-vous avec la situation travail/famille? → Comment décririez-vous les relations entre les membres de la famille et les employés non-membres 	

		<p>de la famille qui ont une influence sur le développement de votre entreprise?</p> <p>→ Quels sont les innovations que votre nouvelle génération a-t-elle apportées à l'entreprise familiale? Qu'avez-vous fait de différent? (Procédure, culture, actions)</p>	
	L'analyse de la succession	<p>→ Quels sont les parties prenantes clés à votre entreprise et quels rôles ont-elles joués dans la succession? Ont-elles joué un rôle?</p> <p>→ Comment les parties prenantes réagissent à ces nouveaux dirigeants (client, fournisseurs, employés, etc)</p> <p>→ Quels sont les objectifs de la famille pour l'avenir?</p> <p>→ De quoi êtes-vous le plus fier?</p> <p>→ Que regrettez-vous, ou qu'est-ce que vous feriez différemment?</p> <p>→ Si vous aviez un mot pour décrire la succession que vous avez vécu, lequel choisiriez-vous?</p> <p>→ Quelles sont les valeurs que les deux générations partagent? (ex : ancienne souvent axé sur le travail, la nouvelle plus sur la famille, sur les innovations.)</p>	
Clôture	Remerciements et conclusions	<p>→ Remerciement</p> <p>→ Rappel de la question de recherche et de l'importance de cet entretien</p> <p>→ Indications sur la suite de la recherche</p>	

Bibliographie

- Alcorn, Pat B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*, New York, McGraw-Hill.
- Aronoff, Craig E. (1997). *Making sibling teams work: the next generation*, vol. no. 10, Marietta, GA, Family Enterprises Publishers.
- Aronoff, Craig E. (1998). « Megatrends in Family Business », *Family Business Review*, vol. 11, no 3, p. 181-185.
- Ayres, Glenn R. (1990). « Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning », *Family Business Review*, vol. 3, no 1, p. 3-22.
- Barach, Jeffrey A. et James A. Carson (1988). « Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, no 2, p. 49-55.
- Barach, Jeffrey A. et Joseph B. Ganitsky (1995). « Successful Succession in Family Business », *Family Business Review*, vol. 8, no 2, p. 131-155.
- Barnes, Louis B. et Simon A. Hershon (1994). « Transferring Power in the Family Business », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 377-392.
- Barnett, Carole K. et Noel M. Tichy (2000). « How new leaders learn to take charge », *Organizational Dynamics*, vol. 29, no 1, p. 16-32.
- Beckhard, Richard et William Dyer Gibb (1983b). « Managing continuity in the family-owned business », *Organizational Dynamics*, vol. 12, no 1, p. 5-12.
- Brockhaus, Robert H (2004). « Family Business Succession: Suggestions for Future Research », *Family Business Review*, vol. 17, no 2, p. 165-177.
- Cabrera-Suárez, Katiuska (2005). « Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family firm », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 1, p. 71-96.
- Cabrera-Suárez, Katiuska, Petra De Saá-Pérez et Desiderio García-Almeida (2001). « The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm », *Family Business Review*, vol. 14, no 1, p. 37-46.
- Cadieux, Louise (2007). « Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor », *Family Business Review*, vol. 20, no 2, p. 95-109.
- Campenhoudt, Luc van, Raymond Quivy et Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 262 p.
- Cater, John James et Robert T. Justis (2010). « The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firms », *Management Research Review*, vol. 33, no 6, p. 563-585.
- Chambre de commerces du Montréal Métropolitain (2014). *Le transfert d'entreprises à la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et pour la pérennité des PME*, 74 p.
- Chrisman, James J. et Jess H. Chua (2003). « An introduction to theories of family business », *Journal of business venturing*, vol. 18, no 4, p. 441-448.
- Chrisman, James J., Jess H. Chua et Pramodita Sharma (1998). « Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study », *Family Business Review*, vol. 11, no 1, p. 19-34.

- Churchill, Neil C. et Kenneth J. Hatten (1997). « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business », *Family Business Review*, vol. 10, no 1, p. 53-67.
- Cimpa, Dan et Michael Watkins (1999). « The Successor's Dilemma », *Harvard Business Review*, vol. 77, no 6, p. 160-168.
- Cisneros, Luis (2014). *Successful Succession to Several Children: an Exploratory Study of Shared Leadership within the Context of Family Firms*, 1 [Cahier de recherche], Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale HEC Montréal.
- Cisneros, Luis , Deschamps Bérangère et Franck 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. 45-57.
- Cisneros, Luis et Bérangère Deschamps (2012). « Co-leadership en succession familiale : un partage à définir », *Entreprendre & Innover* vol. 14, no 2, p. 49-57.
- Cisneros, Luis et Bérangère Deschamps (2014). « Comment transmettre l'entreprise familiale à plusieurs enfants ? », *Gestion*, vol. 38, no 4, p. 82-89.
- Corbetta, Guido et Carlo Salvato (2013). « Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors leadership construction », *Family business review*, vol. 26, no 3, p. 235-255.
- Corley, Kevin G. et Dennis A. Gioia (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology », *Organizational research methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Correll, Roderick W. (1989). « Facing Up to Moving Forward: A Third-Generation Successor's Reflections », *Family Business Review*, vol. 2, no 1, p. 17-29.
- Covin, Teresa Joyce (1994). « Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and education level », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no 3, p. 29.
- Croutsche, Jean-Jacques et Basile Ganidis (2008). « Diversité des entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 43, no 230, p. 93-98.
- Daily, Catherine M. et Marc J. Dollinger (1991). « Family Firms Are Different », *Review of Business*, vol. 13, no 1,2, p. 3.
- Davis, John A. et Renato Tagiuri (1989). « The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies », *Family Business Review*, vol. 2, no 1, p. 47-74.
- Davis, Peter, S et Paula D. Harveston (1998). « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no 3, p. 31.
- Donckels, Rik et Erwin Fröhlich (1991). « Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, no 2, p. 149-160.
- Dumas, Colette (1989). « Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, no 1, p. 31-46.
- Dumas, Colette (1990). « Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 3, no 2, p. 169-181.
- Dyer Gibb, William (2000). « Succeeding Generations: Realising the Dreams of Families in Business », *Administrative Science Quarterly* p. 401-403.
- Elder, Glen H. (1963). « Parental Power Legitimation and Its Effect on the Adolescent », *Sociometry*, vol. 26, no 1, p. 50-65.

- Farrington, S. M., E. Venter et C. Boshoff (2011). « The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams », *Family Business Review*, vol. 25, no 2, p. 191-205.
- Fiegenger, Mark K., Bonnie M. Brown, Russ Alan Prince et Karen Marie File (1994). « A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 313-329.
- Friedman, Stewart D. (1991). « Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 4, no 1, p. 3-20.
- García-Álvarez, Ercilia, Jordi López-Sintas et Pilar Saldaña Gonzalvo (2002). « Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 15, no 3, p. 189-203.
- Gersick, Kelin E. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press, 302 p.
- Gersick, Kelin E., Ivan Lansberg, Michele Desjardins et Barbara Dunn (1999). « Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business », *Family Business Review*, vol. 12, no 4, p. 287-297.
- Goldberg, Steven D. (1996). « Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements », *Family Business Review*, vol. 9, no 2, p. 185-197.
- Green, Mark T. (2011). *Inside the multi-generational family business: nine symptoms of generational stack-up and how to cure them*, New York, Palgrave Macmillan.
- Gudmundson, Donald, Alan E. Hartman et Burk C. Tower (1999). « Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms », *Family Business Review*, vol. 12, no 1, p. 27-39.
- Handler, Wendy C. (1989). « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, no 3, p. 257-276.
- 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.
- Handler, Wendy C. (1991). « Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, no 3, p. 21-32.
- Handler, Wendy C. (1992). « The Succession Experience of the Next Generation », *Family Business Review*, vol. 5, no 3, p. 283-307.
- Handler, Wendy C. (1993). *Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience*, Dissertation/Thesis, Boston University UMI Dissertation Services.
- Handler, Wendy C. (1994). « Succession in Family Business: A Review of the Research », *Family Business Review*, vol. 7, no 2, p. 133-157.
- Handler, Wendy C. et Kathy E. Kram (1988). « Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.
- Hienerth, Christoph et Alexander Kessler (2006). « Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit », *Family Business Review*, vol. 19, no 2, p. 115-134.
- Jonovic, Donald J. (1982). *The second-generation boss: a successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful family business*, Cleveland, Ohio, Center for Family Business, University Press.

- Kets de Vries, Manfred F. R. (1988). « The Dark Side of CEO Succession », *Harvard Business Review*, vol. 66, no 1, p. 56-60.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1993). « The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news », *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 3, p. 59-71.
- Krueger, Norris F. et Alan L. Carsrud (1993). « Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 5, no 4, p. 315-330.
- Lambrecht, Johan (2005). « Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model », *Family Business Review*, vol. 18, no 4, p. 267-282.
- Lansberg, Ivan (1988). « The Succession Conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, no 2, p. 119-143.
- Lansberg, Ivan (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 379 p.
- Lansberg, Ivan et Joseph H. Astrachan (1994). « Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors », *Family Business Review*, vol. 7, no 1, p. 39-59.
- Lapan, Stephen D., Marylynn T. Quartaroli et Frances Julia Riemer (2012). *Qualitative research: an introduction to methods and designs*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Laurence J., Peter et Hull Raymond (1970). *Le Principe de Peter*, Paris Stock, 156 p.
- Le Breton-Miller, Isabelle , Danny Miller et Lloyd Steier (2004). « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.
- Lecouvie, Kelly et Jennifer Pendergast (2014). *Family business succession, Your roadmap to continuity*, New York, Palgrave Macmillan 212 p.
- Lee, Jean et Hong Li (2009). *Wealth doesn't last 3 generations: how family businesses can maintain prosperity*, Hackensack, NJ, World Scientific.
- Levinson, Harry (1971). « Conflicts that Plague the Family Business », *Harvard Business Review*, vol. 49, no 2, p. 90-98.
- Litz, Reginald A. (1995). « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, vol. 8, no 2, p. 71-81.
- Longenecker, Justin G. et John E. Schoen (1978). « Management succession in the family business », *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, vol. 16, no 3, p. 1-6.
- Malarewicz, Jacques Antoine (2006). *Affaires de famille: comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris, Village mondial.
- Massmutual (2007). *American Family Business Survey*, Kennesaw State University Family Firm Institute, 12 p.
- Miller, Danny, Lloyd Steier et Isabelle Le Breton-Miller (2003). « Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 4, p. 513-531.
- Miller, Danny, Lloyd Steier et Isabelle Le Breton-Miller (2004). « Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 109.
- Mooney, Christine H., Dan R. Dalton, Catherine M. Dalton et S. Trevis Certo (2007). « CEO Succession as a Funnel », *Organizational Dynamics*, vol. 36, no 4, p. 418-428.
- Morris, Michael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen et Ramon A. Avila (1997). « Correlates of success in family business transitions », *Journal of business venturing*, vol. 12, no 5, p. 385-401.

- Murray, Barbara (2003). « The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 17-33.
- Naud, Julien, Ghislain Théberge et Yvon Gasse (1986). *La relève et la succession dans les PME familiales québécoises*, Québec, Université Laval. Institut de recherche sur la P. M. E. Institut de recherche sur la PME de l'Université Laval.
- Nelton, Sharon (1996). « Family Business, going from one leader to a team of leaders means a whole new structure », *Nation's Business* p. 53-55.
- Poulain-Rehm, Thierry (2006). « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 41, no 219, p. 77-88.
- Poupart, Jean, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires (1998). *La Recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville, Québec, G. Morin.
- Richer, Francine (2011). « L'importance de l'accompagnement dans un processus de gestion de la relève » [], *Gestion*, vol. 36, no 1, p. 19-21.
- Sharma, Pramodita (2004). « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future », *Family Business Review*, vol. 17, no 1, p. 1-36.
- Sharma, Pramodita, Jame J. Chrisman, Amy L. Pablo et Jess H. Chua (2001). « Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 3, p. 17.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman et Jess H. Chua (2003a). « Predictors of satisfaction with the succession process in family firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 5, p. 667-687.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman et Jess H. Chua (2003b). « Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 1-15.
- Sharma, Pramodita, Jess H. Chua et James J. Chrisman (2000). « Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 17, no 3, p. 233-244.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. et Padraic L. Spence (1989). « The Parting Patriarch of a Family Firm », *Family Business Review*, vol. 2, no 4, p. 355-375.
- Stafford, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Dane et Mary Winter (1999). « A Research Model of Sustainable Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 12, no 3, p. 197-208.
- Stavrou, Eleni T. (1998). « A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. 11, no 2, p. 135-142.
- Stavrou, Eleni T. (1999). « Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no 3, p. 43-61.
- Strike, Vanessa M. (2013). « The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms », *Family business review*, vol. 26, no 3, p. 293-313.
- Swanborn, Peter G. (2010). *Case study research: what, why and how?* , Los Angeles, SAGE.
- Trow, Donald B. (1961). « Executive Succession in Small Companies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, no 2, p. 228-239.

- Venter, Elmarie, Shelley Farrington M et Christo Boshoff (2012). « Relational-based factors influencing successful copreneurships », *Management Dynamics*, vol. 21, no 4, p. 14.
- Ward, John L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ward, John L. et Christina Dolan (1998). « Defining and Describing Family Business Ownership Configurations », *Family Business Review*, vol. 11, no 4, p. 305-310.
- Yin, Robert K. (1989). *Case study research : design and methods*, vol. 5, Newbury Park, Sage.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods*, vol. 5, Thousand Oaks, Calif, Sage.