

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-
RIVIÈRES ET PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
VIVI KOFFI

INTÉGRATION DU SUCCESSEUR DANS LES PME FAMILIALES : ÉTUDE DE
CAS COMPARATIVE DES STRATÉGIES DES PRÉDÉCESSEURES ET DES
PRÉDÉCESSEURS

Mai 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Intégration du successeur dans les PME familiales : étude de cas comparative des
stratégies des prédécesseuses et des prédécesseurs

Vivi Koffi

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

<hr/> Louis Raymond	Président du jury
<hr/> Jean Lorrain	Directeur de recherche
<hr/> Renée Cloutier	Examineur externe
<hr/> Louise St-Cyr	Autre membre du jury
<hr/> Jacques Baronet	Autre membre du jury

SOMMAIRE

Les chefs d'entreprises familiales font de plus en plus face à un défi de taille : comment assurer leur relève? Dans les écrits scientifiques, certains chercheurs mentionnent que la réussite du transfert successoral, qui repose principalement sur le prédécesseur, serait fonction, non seulement de sa volonté de se retirer ou de lâcher prise, mais aussi, de la relation tissée avec son successeur, et encore, de l'intégration de ce dernier dans l'entreprise. De plus, ces études qui, de façon particulière, sont axées sur les problématiques masculines, ne permettent même pas de comprendre les fondements de la réussite de l'intégration du successeur dans l'entreprise, lorsque le prédécesseur se trouve en situation de retrait. En outre, au cours de nos recherches, nous avons constaté que, même si de nos jours, l'intérêt des femmes entrepreneures est de plus en plus marqué pour les affaires, les écrits scientifiques portant sur les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, mentionnent que les recherches sur les femmes propriétaires dirigeantes sont encore insuffisantes. Ainsi, notre recherche, qui aborde la problématique de l'intégration du successeur sous l'angle du leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise, et qui constitue une avancée importante dans l'univers de la recherche et de l'intervention en entreprise familiale, vise donc à permettre de comprendre et de décrire d'une part, comment les prédécesseuses et prédécesseurs, qui arrivent à la retraite, s'y prennent pour intégrer leurs successeurs dans leurs entreprises, les amenant ainsi à se faire accepter et à acquérir la crédibilité et la légitimité auprès des employés. D'autre part, elle vise à chercher s'il y a une différence entre les comportements de leadership de ces prédécesseurs hommes et femmes lors de l'intégration de leurs successeurs.

En vue de trouver des réponses à ces questions, nous nous sommes servie de la stratégie de l'étude de cas exploratoire auprès de sept entreprises. Les résultats obtenus à la suite de l'analyse des vingt-sept entrevues semi dirigées, obtenues auprès

des principaux acteurs (quatre prédécesseurs, trois prédécesseurs et sept successeurs) et des acteurs subsidiaires (treize employés), et traitées avec le logiciel NVivo 2.0, montrent, sous forme de deux modèles de réussite d'intégration du successeur, qu'il y a, non seulement une différence nettement appréciable entre le processus d'intégration initié par les prédécesseurs et celui initié par les prédécesseurs, mais aussi, entre les comportements de leadership adoptés par les deux sexes.

En effet, le processus d'intégration du successeur ne se déroule pas de la même façon selon qu'on est femme ou homme. Nos résultats indiquent que le processus se déroule de façon linéaire pour les femmes prédécesseurs et de façon non linéaire, en deux temps, pour les hommes prédécesseurs. Les femmes adoptent un style plus transformationnel selon lequel, dès le départ, non seulement elles entretiennent une relation d'affinité avec leurs successeurs, mais aussi et surtout, elles leur font totalement confiance. De plus, elles les protègent, les inspirent, les habilitent et adoptent un style de leadership « maternaliste » dans un contexte de travail collaboratif, ce qui facilite l'intégration de leurs successeurs.

Pour les hommes par contre, la difficulté d'établir une relation de confiance et d'affinité au départ, les amène dans un premier temps, à mettre à l'épreuve leurs successeurs, qui, une fois inspirés, contrôlés, habilités et enfin, considérés capables, sont, par la suite, acceptés, crédibles et légitimes aux yeux du père. C'est alors que ces successeurs sont, dans un deuxième temps, adoptés par les employés.

Nos résultats apportent tout d'abord un éclairage nouveau sur la dynamique du transfert managérial vécue par les femmes et les hommes chefs d'entreprise familiale. Il serait important de sensibiliser les prédécesseurs à faire davantage confiance à leurs successeurs dans le processus d'intégration. De plus, le modèle

d'intégration pourrait les aider à améliorer leur approche relationnelle par rapport à leurs successeurs et à adopter un style plus transformationnel que transactionnel. Pour les femmes prédécesseuses, étant donné que les modèles de réussite de l'intégration des successeurs provenant d'une population de femmes chefs de PME qui se sont distinguées au Québec et au Canada sont quasiment inexistantes, le modèle élaboré dans notre étude pourrait servir de repère, non seulement aux femmes entrepreneures se préparant à entamer l'aventure de la succession, mais aussi à celles qui sont déjà dans le processus, et encore aux hommes entrepreneurs qui se retrouvent dans la même situation. En outre, les successeurs pourront, quant à eux, être invités à suivre des séances de sensibilisation et de formation, activités qui pourraient leur permettre de comprendre les prédécesseurs et d'être proactifs, s'il le faut, dans le processus de leur mise en place.

Lorsqu'on sait que le processus d'intégration ne se passe pas de la même façon pour une femme que pour un homme, les conseillers devraient s'ajuster. Nos deux modèles d'intégration peuvent servir de cadre de référence lorsqu'ils auront à intervenir auprès des entrepreneurs et des successeurs d'entreprise familiale. C'est pour ces raisons qu'il serait donc intéressant d'adapter leurs approches et leurs outils d'intervention aux prédécesseurs, d'initier, à cet effet, des ateliers de sensibilisation et d'intervention, et de se servir des cadres de référence appropriés pour les prédécesseurs qui ne se reconnaissent probablement pas dans les modèles masculins.

Mots Clés : entreprise familiale, succession, leadership, intégration, homme et femme prédécesseurs

INTEGRATION OF THE SUCCESSOR IN FAMILIES SME'S : COMPARATIVE CASES STUDIES OF THE STRATEGIES OF FEMALE AND MALE PREDECESSORS

ABSTRACT

There is no doubt that family business leaders face a significant challenge: ensure their succession. Some studies have shown that a successful succession transfer that is mostly based on the predecessor would depend not only on his willingness to retire or to loosen his hold, but also on the relationship formed with his successor, and the integration of the latter in the business. Furthermore, these studies focused in a particular way on the male issues, do not allow the full comprehension of the basis of a successful integration of the successor. Our research, that will tackle the issue of integration on a leadership basis of women and men business leaders, aims at understanding and describing how the predecessors, who approach retirement age, go about integrating their successors into their business, help them to be accepted and to acquire credibility and legitimacy in the eyes of the employees. On the other hand, its goal is also to know if there is a difference with the leadership behaviors of these predecessors during the integration of their successors.

In order to find answers to these questions, we used the exploratory case study strategy with seven businesses. The results obtained after the assessment of the twenty seven semi-directed interviews with the key players (four female predecessors, three male predecessors, seven successors and thirteen extra employees) and processed with the NVivo 2.0 software, show that, under two successful models of the successor's integration, there is not only a considerable difference between the integration process initiated by the male predecessors and the

one initiated by the female predecessors, but also between the leadership behaviors adopted by both sexes. In fact, the integration process takes place on a linear basis for the female predecessors and in two parts for the male predecessors. The women adopt a more transformational style, meaning that they have total confidence in their successors, which in return makes the successor's integration easier. On the other hand, using a more transactional style, the men start by testing the successors who, once they're able, accepted credible and legitimate in the eyes of the father are then adopted by the employees. These two models, marking a considerable advancement in the field, clearly tell the consultants and the researchers to take into account the sex of the predecessors when interventions take place with business leaders, their offspring and in research.

Keys words : family business, succession, integration, leadership, female and male predecessor

TABLE DES MATIÈRES

	Page
PAGE TITRE	1
IDENTIFICATION DU JURY	2
SOMMAIRE	3
ABSTRACT	6
TABLE DES MATIÈRES	8
LISTE DES TABLEAUX	14
LISTE DES FIGURES	17
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	18
REMERCIEMENTS	19
INTRODUCTION	22
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	27
1. LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES	27
1.1 Le contexte économique des entreprises familiales	28
1.2 L'impact des entreprises familiales au niveau social	29
1.3 Un problème crucial pour la pérennité	30
1.4 Les facteurs de réussite de la succession des entreprises familiales.....	31
2. LE PROBLÈME MANAGÉRIAL	33
2.1 Les femmes chefs d'entreprise familiale	36
2.2 Les spécificités de la gestion féminine	37
3. LA PERTINENCE DE CETTE RECHERCHE	39
DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE	41
1. LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES	41
1.1 Les perspectives de définitions des entreprises familiales	41

1.1.1	Les définitions monocritères et pluricritères	43
1.1.2	Le développement d'une échelle de mesure et de la typologie de l'entreprise familiale.....	44
1.1.3	Une tentative de définition personnelle	46
1.2	Les spécificités et particularités des entreprises familiales : les différentes approches	47
1.2.1	L'approche rationnelle.....	47
1.2.2	L'approche basée sur le fondateur.....	49
1.2.3	L'approche diachronique	51
1.2.4	L'approche systémique.....	53
1.3	Les recherches sur le processus de succession	56
1.3.1	La compréhension du processus de succession	56
1.3.2	Un processus de succession diachronique et systémique	63
1.4	Les recherches sur la planification de la succession.....	68
1.4.1	L'intention de poursuivre le processus de succession	70
1.4.2	Les facteurs de résistance	71
1.5	Les recherches sur les successeurs	74
1.5.1	Les préjugés face aux enfants « autres-que-l'aîné » de famille.....	75
1.5.2	La compréhension des facteurs influençant les intentions des successeurs à joindre l'entreprise familiale	76
1.5.3	La perception des relations des successeurs avec les prédécesseurs	77
1.5.4	Les éléments constitutifs de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité	80
1.5.5	Le transfert du savoir agir.....	91
1.5.6	Les facteurs de réussite de la succession	95
2	LES FEMMES ENTREPRENEURES	106
2.1	La nouvelle réalité entrepreneuriale	108
2.1.1	Les femmes entrepreneures ou chefs d'entreprise.....	109
2.1.2	Les caractéristiques sociodémographiques des femmes chefs d'entreprise.....	112
2.1.3	Des études comparatives du style de leadership des femmes et des hommes entrepreneurs	114

2.1.4	Les femmes et la succession de l'entreprise familiale.....	118
2.2	Le style de leadership des femmes dans les entreprises non- entrepreneuriales.....	122
2.2.1	Le leadership : l'importance du « genre » masculin ou féminin	123
2.3	Le leadership : des théories pour comprendre	126
2.3.1	La théorie du développement cognitif	126
2.3.2	La théorie de l'apprentissage social.....	128
2.3.3	La théorie de l'identification	130
2.3.4	La théorie relationnelle	132
2.3.5	Les dimensions de la théorie relationnelle : la protection, l'habilitation mutuelle, l'accomplissement et la formation d'équipe.....	136
2.4	Les études sur les différences entre le leadership des femmes et des hommes dans les organisations non-entrepreneuriales.....	142
3.	LE CADRE D'ANALYSE : LA QUESTION, LES OBJECTIFS ET LE CADRE OPÉRATIONNEL DE LA RECHERCHE	150
3.1	La question générale de la recherche.....	150
3.2	Les objectifs spécifiques de la recherche	154
3.3	Le cadre opérationnel	154
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE.....		158
1.	LA RECHERCHE APPLIQUÉE	158
1.1	Les considérations ontologiques et épistémologiques : la position du chercheur	158
1.1.1	L'objectivité et la subjectivité en recherche	163
1.1.2	Notre position	166
2.	LES STRATÉGIES DE RECHERCHE	169
2.1	Les différentes stratégies de recherche.....	169
2.1.1	L'approche par étude de cas, selon Yin (1994)	170
2.1.2	L'étude de cas vue dans une perspective postpositiviste.....	172
2.1.3	Le design de notre recherche	174
3.	LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	177
3.1	La sélection des cas	178

3.1.1	Le principe de réplication et de saturation théorique	178
3.2	Les unités d'analyse.....	181
3.3	La délimitation du territoire.....	182
3.4	Les critères d'échantillonnage	183
3.4.1	L'analyse des critères d'échantillonnage utilisés	184
3.5	La procédure d'échantillonnage	186
3.5.1	La détermination de l'échantillon et la présentation des cas	187
3.6	La collecte des données	191
3.6.1	Le protocole de collecte des données	191
3.6.2	L'entretien	192
3.7	Le traitement et l'analyse des données	195
3.7.1	La transcription des données	196
3.7.2	L'analyse des données	197
3.8	Les critères de qualité de la recherche.....	201
3.8.1	La validité des données.....	201
3.8.2	La fiabilité des données	205
QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS		207
1.	LES RÉSULTATS CONCERNANT LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE FAMILIALE.....	207
1.1	L'analyse intra-cas : entreprises des femmes.....	208
1.1.1	L'entreprise Nature (E1F)	208
1.1.2	L'entreprise Montage (E2F)	217
1.1.3	L'entreprise Terroir (E3F)	231
1.1.4	L'entreprise Binette (E4F).....	239
1.2	L'analyse inter-cas.....	250
1.2.1	Analyse inter-cas des comportements de leadership des femmes chefs d'entreprise	251
1.2.2	Analyse inter-cas des comportements de leadership des prédecesseurs en tenant compte des trois dimensions de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité	269

2	LES RÉSULTATS CONCERNANT LES HOMMES CHEFS D'ENTREPRISE FAMILIALE.....	282
2.1	L'analyse intra-cas : entreprises des hommes	282
2.1.1	L'entreprise Cérami (E1H).....	282
2.1.2	L'entreprise Sanite (E2H).....	298
2.1.3	L'entreprise Jetpur (E3H).....	315
2.2	L'analyse inter-cas.....	323
2.2.1	Analyse inter-cas des comportements de leadership des hommes chefs d'entreprise familiale.....	324
2.2.2	Analyse inter-cas des comportements de leadership des prédécesseurs en tenant compte des trois dimensions de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité	341
3	ANALYSE COMPARATIVE.....	354
3.1	Analyse comparative des comportements de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise familiale	354
3.1.1	La protection.....	355
3.1.2	L'habilitation	355
3.1.3	L'inspiration	356
3.1.4	La confiance	357
3.1.5	Le leadership «maternaliste».....	358
3.1.6	Les relations interpersonnelles	359
3.1.7	Faire ses preuves.....	360
3.1.8	Le contrôle	361
3.1.9	Le travail collaboratif	362
3.2	Analyse comparative des stratégies d'intégration des femmes et des hommes chefs d'entreprise familiale.....	363
3.2.1	L'acceptation	363
3.2.2	La crédibilité.....	365
3.2.3	La légitimité.....	367
3.3	Modèles des comportements de leadership des prédécesseurs et prédécesseurs.	368
3.3.1	Modèle des comportements de leadership des femmes prédécesseurs.....	368
3.3.2	Modèle des comportements de leadership des hommes prédécesseurs.....	371

CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION	375
1. DISCUSSION DES RÉSULTATS	376
1.1 L'intégration	376
1.1.1 Le processus d'intégration en lui-même.....	377
1.1.2 Les dimensions du processus d'intégration	390
1.2 Les comportements de leadership.....	395
1.2.1 Les comportements de leadership et le cadre relationnel de Buttner	395
1.3 D'autres éléments de discussion.....	401
2. LA CONTRIBUTION DE NOTRE RECHERCHE	407
2.1 Retombées sur le plan scientifique	408
2.2 Retombées sur le plan managérial	413
2.3 Recherches futures.....	415
3 LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE NOTRE RECHERCHE	417
 CONCLUSION	 421
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	429
Annexe A-1 — Lettre de présentation	457
Annexe A-2 — Le projet de recherche /femme.....	461
Annexe A-3 — Le projet de recherche /homme.....	464
Annexe A-4 — Formulaire de consentement	468
Annexe B-1 — Guide d'entretien /prédécesseur(e)	472
Annexe B-2 — Guide d'entretien /successeur(e).....	476
Annexe B-3 — Guide d'entretien employé(e).....	480
Annexe C-1 — Questionnaire sur l'intégration du successeur par le prédécesseur /la prédécesseure	484
Annexe C-2 — Questionnaire sur l'intégration du successeur par le successeur /la successeure	487
Annexe C-3 — Questionnaire sur l'intégration du successeur -employé(e).....	490
Annexe D — Liste des codes prédéterminés.....	493
Annexe E-1 — Fiche signalétique du prédécesseur /de la prédécesseure	499
Annexe E-2 — Fiche signalétique du successeur/de la successeure	502
Annexe E-3 — Fiche signalétique de l'employé(e).....	504

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 : Les définitions pluricritères	44
Tableau 2 : Les recherches sur la compréhension du processus de succession.....	57
Tableau 3 : Les recherches sur la planification de la succession.....	69
Tableau 4 : Quelques recherches sur les successeurs	75
Tableau 5 : Le profil des femmes entrepreneures en 2001	113
Tableau 6 : Aperçu des études sur le style de leadership des femmes chefs d'entreprise	117
Tableau 7 : Sommaire des recherches sur la théorie relationnelle.....	134
Tableau 8 : Les dimensions de la théorie relationnelle par Fletcher (1998) et Buttner (2001, 2002)	138
Tableau 9 : Les études sur le leadership des femmes et des hommes dans les organisations non-entrepreneuriales	147
Tableau 10 : Comparaison entre deux approches de production des connaissances	160
Tableau 11 : Comparaison de la recherche qualitative et quantitative	161
Tableau 12 : Comparaison entre les différents paradigmes.....	168
Tableau 13 : Les mots interrogatifs utilisés dans les différentes stratégies de recherche	171
Tableau 14 : Cas et unités d'analyse.....	182
Tableau 15 : Présentation des critères d'échantillonnage.....	184
Tableau 16 : La procédure d'échantillonnage	188
Tableau 17 : Profil des entreprises des femmes chefs d'entreprise.....	189
Tableau 18 : Profil des entreprises des hommes chefs d'entreprise	190
Tableau 19 : Le bilan des entretiens selon les entreprises retenues.....	194
Tableau 20 : Portrait général des comportements de leadership des femmes chefs d'entreprise.	252
Tableau 21 : Vue d'ensemble des résultats sur les dimensions des éléments d'intégration : entreprises dirigées par les femmes.....	269

Tableau 22	: Les critères pour l'acceptation du successeur : entreprises dirigées par les femmes	271
Tableau 23	: L'évaluation de l'acceptation selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes.....	271
Tableau 24	: Les critères pour la crédibilité du successeur : entreprises dirigées par les femmes.....	275
Tableau 25	: L'évaluation de la crédibilité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes	275
Tableau 26	: Les critères pour la légitimité du successeur : entreprises dirigées par les femmes.....	279
Tableau 27	: L'évaluation de la légitimité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes.....	279
Tableau 28	: Les résultats récapitulatifs des trois dimensions de l'intégration : entreprises dirigées par les femmes.....	282
Tableau 29	: Portrait général des comportements de leadership des hommes chefs d'entreprise	324
Tableau 30	: Vue d'ensemble des résultats sur les dimensions des éléments d'intégration : entreprises dirigées par les hommes.....	341
Tableau 31	: Les critères pour l'acceptation du successeur : entreprises dirigées par les hommes.....	342
Tableau 32	: L'évaluation de l'acceptation selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes	342
Tableau 33	: Les critères pour la crédibilité du successeur : entreprises dirigées par les hommes.....	346
Tableau 34	: L'évaluation de la crédibilité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes	348
Tableau 35	: Les critères pour la légitimité du successeur : entreprises dirigées par les hommes.....	350
Tableau 36	: L'évaluation de la légitimité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes	350
Tableau 37	: Les résultats récapitulatifs des trois dimensions de l'intégration : entreprises dirigées par les hommes.....	354
Tableau 38	: Sommaire de l'analyse comparative de la protection	355
Tableau 39	: Sommaire de l'analyse comparative de l'habilitation.....	356

Tableau 40	: Sommaire de l'analyse comparative de l'inspiration.....	357
Tableau 41	: Sommaire de l'analyse comparative de la confiance	358
Tableau 42	: Sommaire de l'analyse comparative du leadership «maternaliste»	359
Tableau 43	: Sommaire de l'analyse comparative des relations interpersonnelles	359
Tableau 44	: Sommaire de l'analyse comparative de «faire ses preuves».....	360
Tableau 45	: Sommaire de l'analyse comparative du «contrôle»	361
Tableau 46	: Sommaire de l'analyse comparative du «travail collaboratif et d'équipe».....	362
Tableau 47	: Synthèse de la dimension de l'acceptation.....	364
Tableau 48	: Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur acceptation.....	364
Tableau 49	: Synthèse de la dimension de la crédibilité	365
Tableau 50	: Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur crédibilité.....	366
Tableau 51	: Synthèse de la dimension de la légitimité	367
Tableau 52	: Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur légitimité.....	368

LISTE DES FIGURES

	Page
Figure 1 : Le processus de succession : une vue d'ensemble.....	63
Figure 2 : Modèle de Barach <i>et al.</i> (1988) sur l'acceptation, la crédibilité, la légitimité et le leadership	82
Figure 3 : Le cadre conceptuel provisoire	156
Figure 4 : Le design de notre recherche	176
Figure 5 : Modèle des comportements de leadership des femmes prédécesseuses.....	369
Figure 6 : Modèle des comportements de leadership des hommes prédécesseurs	372
Figure 7 : Modèle en deux étapes d'intégration du successeur selon les prédécesseurs	378
Figure 8 : Modèle linéaire du processus d'intégration selon les prédécesseuses...	383

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BIT	Bureau international du travail
CA	Conseil d'administration
CANSIM	<i>Canadian socio economic information management system</i>
CLD	Centre local de développement
FCEI	Fédération canadienne des entreprises indépendantes
FFI	<i>Family Firm Institute</i>
GCEF	Groupe conseil sur l'entrepreneuriat féminin
HACCP	Agence canadienne d'inspection des aliments
ISO	Organisation Internationale de normalisation (<i>International organization for standardization</i>).
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
MIC	Ministère de l'industrie et du commerce
NT	Notes de terrain
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OSEO	Établissement Public de l'État français, ayant pour mission de financer et d'accompagner les PME, en partenariat avec les banques et les organismes de capital-investissement
PME	Petite et moyenne entreprise
PNB	Produit national brut
PVA	Production à valeur ajoutée
P1F	Prédécesseure de la première entreprise des femmes chefs d'entreprises (P2F, deuxième entreprise; P3F, troisième entreprise; P4F, quatrième entreprise, et E1, première entreprise)
RH	Ressources humaines
S1F	Successeur ou successeure de la première entreprise des femmes chefs d'entreprise (S2F, deuxième entreprise; S3f, troisième entreprise; S4F, quatrième entreprise)

REMERCIEMENTS

Lorsqu'il y a six ans, je décidai de m'engager dans l'aventure d'un deuxième processus doctoral, il n'y avait aucun doute dans mon esprit qu'un tel périple allait exiger autant de sacrifice et de questionnement. La réalisation de cette thèse ressemble, à bien des égards, à l'itinéraire d'un matelot, qui, au terme du voyage, doit exprimer sa gratitude à tous ceux qui ont permis que son bateau arrive à bon port. Aux premiers voyageurs qui ont décidé d'embarquer sans savoir où l'aventure les mènerait, à ceux qui sont restés, à ceux que j'ai peut-être perdus en cours de route, et aux derniers passagers, votre détermination et votre collaboration m'ont permis de gagner la côte. Je vous suis infiniment reconnaissante et vous dis : Merci!

Commencer cette partie en remerciant mon directeur de thèse, monsieur Jean Lorrain, ne suffit pas pour exprimer ma gratitude à l'endroit de cet homme qui fait partie de cette espèce rare de maîtres qui, par une méthode dont lui seul connaît le secret, a su transformer, ce pensum qu'est cette thèse, en une aventure moins frustrante et plus enrichissante. Merci de m'avoir accueillie dans mon désarroi, d'avoir cru en moi et en ce sujet, et d'avoir été là dans mes moments de doute, de découragement et d'assurance. Merci pour tous vos précieux conseils et votre appui indéfectible!

Nous adressons particulièrement nos remerciements à monsieur Louis Raymond, professeur titulaire au département des sciences de la gestion qui, dès le début de ce périple, nous a toujours laissé sa porte ouverte. Merci pour les conseils judicieux prodigués et pour tout le support si apprécié. Merci pour tout!

Nous sommes reconnaissante envers madame Renée Cloutier, professeure titulaire associée à l'Université Laval, pour avoir jeté les bases de notre motivation à travailler sur les femmes, et par ricochet, sur les femmes chefs d'entreprise. Mille fois merci pour vos précieux conseils et pour votre présence soutenue et indéfectible dans notre vie.

Les mots nous manquent pour témoigner notre gratitude à toutes et tous ces chefs d'entreprise qui ont eu la générosité de nous ouvrir leur porte et de nous permettre de réaliser ce rêve. Merci aussi à tous les successeurs et à tous les employés qui nous ont si cordialement accueillie. Sans vous, nous ne serions jamais parvenue à comprendre les stratégies d'intégration gagnantes pour la pérennité de vos entreprises.

J'ai bénéficié tout au long de la rédaction de cette thèse du soutien d'un groupe d'amis à qui je tiens à souligner ma gratitude. Cécile, Hélène, Lise, Maï, Marguerite, les deux Marie, Michèle, Vonette, Adama, James, Pidjouma et Serge qui ont accepté d'être une sorte de vidoir de nos frustrations et nous ont soutenue sans relâche. Nous leur disons infiniment merci. À toi Martine, merci pour ton dévouement!

Je sais gré à madame Andrée Desrochers, qui a su, tout au long de notre parcours doctoral, dire les mots justes au bon moment. Andrée, merci pour ton dévouement pour le DBA et pour ton abnégation. Merci de nous avoir écoutée et d'avoir été là pour nous chaque fois que nous avons eu besoin de toi, sur les plans professionnel et personnel, car sans toi au DBA, cette thèse n'aurait pas eu cette couleur.

Nous tenons aussi à remercier mesdames Christiane Baril et Ginette Marchand, secrétaires au Département des sciences de la gestion, pour leur soutien et leur professionnalisme.

Je voudrais rendre un vibrant hommage à ma famille et lui exprimer toute ma gratitude pour sa compréhension et les sacrifices consentis. Mes enfants Dodji, Séna, Fadji et Alexandre, par leur compréhension, leur affection et leur support technique, m'ont permis de tenir bon. Merci maman Régine pour ta présence et ton amour maternel! Ma sœur Chantal, mon frère Faustin, mes cousins Ayéfouni, Yao, Béa et Massan n'ont ménagé aucun effort afin que cette thèse se réalise. Merci! À mon mari, qui a eu la brillante idée de m'inciter à faire le DBA, je dis merci. Malgré les sacrifices, les découragements, les doutes, Inno a su garder le cap et en voici la réalisation. Merci d'être toujours ma source d'ambition!

Enfin, le dernier et non le moindre! Je dédie cette thèse à « l'Alpha et l'Oméga » qui a su « opérer en moi le vouloir et le faire selon son dessein merveilleux »!

INTRODUCTION

Il est remarquable de constater qu'au Québec, on ne parle que de relève, de sa préparation et de sa mise en place, que ce soit dans les entreprises publiques, parapubliques ou privées, et ce, particulièrement depuis les dernières années. Qui plus est, on constate que ce thème se retrouve de plus en plus, non seulement au sommaire des revues scientifiques, mais aussi au programme de la plupart des colloques autant scientifiques que non scientifiques et des activités des associations des gens d'affaires (Gosselin, Foucher et St-Cyr, 2004 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Légaré, 2004).

Lorsque nous avons décidé de poursuivre nos études doctorales, nous nous sommes intéressée au succès et à la croissance des entreprises créées et dirigées par les femmes. Au cours de nos lectures, et surtout après une première recension des écrits, nous nous sommes trouvée face à un constat flagrant : très peu de propriétaires dirigeantes sont, de façon générale, préoccupées par la croissance de leurs entreprises. La majorité d'entre elles décident, de plein gré, de garder leurs entreprises petites (Brush, 1992 ; Carrington, 2006 ; Groupe Conseil sur l'Entrepreneuriat Féminin, 2000 ; Lee-Gosselin et Grisé, 1987). Il ne se posait donc pas, en apparence, un problème managérial qui nous permettrait de répondre à l'objectif d'utilité de la recherche, utilité combien primordiale en sciences de la gestion.

Néanmoins, s'est profilée en trame de fond une série de situations au cours desquelles, en tant que propriétaire dirigeante d'entreprise et mère de famille, nous avons eu à maintes reprises des discussions avec certains des fournisseurs et manufacturiers avec qui nous entretenons des relations d'affaires. Que ce soit avec des Québécois qui approvisionnent notre commerce en produits alimentaires, avec des Français et des Américains, en produits cosmétiques, et avec des Asiatiques en

produits vestimentaires, il s'est souvent agi de pérennité de nos entreprises. Il faut avouer que sept années durant, malgré le fait que nous sommes entrepreneure, que nous avons des enfants, malgré ces discussions qui ont révélé les états d'âme de nos confrères entrepreneurs, ces questions ne nous ont jamais semblé préoccupantes. Et pour cause, ce ne sont pas des occasions qui ont manqué! Dans notre réalité quotidienne, nous nous sommes souvent retrouvée dans des situations complexes de gestion où la pérennité de notre entreprise nous a amenée à nous demander ce qui se passerait si un jour nous voulions nous retirer, puisque, de façon concrète, l'acceptation et la crédibilité de nos enfants impliqués dans l'entreprise ne vont pas de soi pour les employées de même âge que nous, qui ont vu naître et grandir celle-ci.

Ce sont surtout nos lectures sur les petites et moyennes entreprises (PME) qui ont éveillé notre conscience de la dynamique de la succession, parce qu'elles ont eu pour effet de nous plonger dans l'univers des entreprises familiales, univers qui, de façon tangible, a su refléter les états d'âme de bon nombre de dirigeants, hommes et femmes confondus, traduisant ainsi les interrogations et inquiétudes se rapprochant sensiblement de nos expériences vécues, personnellement ou par personnes interposées.

Ce qui nous touche particulièrement, c'est la préoccupation face à la succession en entreprises dites familiales et à sa réussite. Ce phénomène, qui s'inscrit dans le cadre général de la préparation de la relève, prend lui aussi de plus en plus d'ampleur (Allouche et Amann, 2000 ; Family Firm Institute (FFI), 2003 ; Richer, St-Cyr et Youssef, 2004 ; Sharma, 2004). Quoique les recherches qui s'y sont intéressées aient permis l'élaboration d'outils diagnostiques (Barach et Ganitsky, 1995 ; Lansberg et Astrachan, 1994) et de guides portant sur les interventions spécifiques auprès des entreprises familiales (Aronoff et Ward, 1992 ; Samson,

2003a, 2003b), nous pouvons dire que le domaine recèle encore beaucoup de questions sans réponses.

Pour la plupart de ces propriétaires dirigeants, l'entreprise qu'ils ont bâtie, parfois de main de maître, constitue un joyau qu'ils souhaitent céder, à leur retraite, à un successeur crédible issu de leurs familles, préférablement à un ou plusieurs de leurs enfants. De manière générale, les hommes et les femmes d'affaires sont inquiets. Et pour cause : l'entrepreneuriat est jeune au Québec et l'expérience en matière de transmission d'entreprise n'est pas très vaste (Richer *et al.*, 2004). En tant que propriétaire dirigeante d'entreprise, certaines questions perçues alors comme inopinées, que nous jugeons d'ailleurs aujourd'hui très importantes, ont refait surface. Qui va assurer la relève? Pourquoi ai-je fait tout cela? Comment amener mes enfants à accepter de prendre la relève, à respecter la mission de mon entreprise, à atteindre les objectifs financiers, et surtout, à pouvoir gérer sans heurts mes employés?

C'est de cette façon que, faisant face personnellement au transfert d'entreprise familiale, et parce que les connaissances acquises sur la problématique de la succession dans les entreprises familiales comportent certaines limites (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002 ; Sharma, 2004), que l'idée de mener cette recherche sur la succession en entreprise familiale, et plus particulièrement sur le transfert intergénérationnel entre les chefs d'entreprise et leurs successeurs, a pris naissance.

Nous tenterons alors, dans cette thèse, de comprendre comment la propriétaire et le propriétaire dirigeants, qui décident de se retirer, abordent l'intégration de leurs successeurs. Quels comportements de leadership utilisent-ils pour intégrer ces derniers dans l'entreprise modelée à leur manière, en les amenant à se faire accepter, à acquérir la crédibilité et la légitimité? C'est à ces questions que

cette recherche, qui s'inscrit dans une démarche qualitative, et qui constitue la suite logique du projet pilote concrétisé lors de la résidence au sein de trois entreprises familiales, tente de répondre.

Le premier chapitre porte sur la problématique managériale et est divisé en trois parties qui traiteront tout d'abord de la succession des entreprises familiales, ensuite, du problème managérial et finalement, de la pertinence de cette recherche.

Le deuxième chapitre comporte trois parties : la première mettra en exergue, la situation théorique générale des particularités de la dynamique des entreprises familiales et les recherches sur la succession dans les entreprises familiales de façon générale. Dans la deuxième partie, nous analyserons les caractéristiques des femmes entrepreneures et particulièrement leurs spécificités en essayant de comprendre les différences existantes entre les hommes et les femmes à partir de certaines théories concernant le leadership des femmes et des hommes. La troisième partie, qui porte sur le cadre d'analyse, traitera, d'une part, de la question générale et des objectifs spécifiques de la recherche. D'autre part, la reprise des éléments caractéristiques des entreprises familiales et des femmes chefs d'entreprise nous amènera à élaborer un modèle conceptuel à partir duquel nous réalisons cette recherche.

Au troisième chapitre qui porte sur la démarche méthodologique, il sera question des choix que nous avons faits, qui sont le reflet de nos positions ontologiques et épistémologiques par rapport à notre objet de recherche d'une part, et de la nature de notre question de recherche d'autre part. Nous y présenterons donc la stratégie de recherche privilégiée, les méthodes et critères d'échantillonnage retenus ainsi que les stratégies de cueillette et de traitement des données collectées. Cette recherche se voulant exploratoire, nous avons donc opté pour une méthodologie

qualitative basée, pour l'essentiel, sur l'étude de sept cas d'entreprise familiale dont les propriétaires sont en situation de retrait.

Dans le quatrième chapitre, les résultats des études de cas sont présentés et analysés sous différents angles, mais plus spécifiquement par rapport aux comportements de leadership adoptés par les chefs d'entreprise hommes et femmes. Ces comportements sont présentés sous forme de deux modèles d'intégration du successeur dans l'entreprise, en tenant compte de l'approche des prédécesseurs et des prédécesseuses.

Enfin, le cinquième chapitre comporte toute la partie de discussion en tenant compte des résultats obtenus dans la recherche et du contexte théorique. Par la suite, nous démontrerons la contribution de notre recherche en soulignant ses applications pratiques ainsi que les orientations que pourraient prendre les recherches futures. Le lecteur pourra soupeser certainement les forces et les limites de cette thèse qui lui permettront d'avoir un point de vue éclairé tant sur le plan appliqué que scientifique.

Finalement, dans la conclusion, une synthèse de l'ensemble des éléments étudiés permettra de faire ressortir l'originalité de notre recherche.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

1. LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

L'entreprise familiale a toujours existé depuis la nuit des temps. Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, face à un capitalisme triomphant et dominant (Allouche et Amann, 2000 ; Julien, 2000), l'entreprise familiale reste néanmoins une réalité prégnante, non seulement de la société québécoise et canadienne, mais aussi de la quasi-totalité des économies mondiales (Lank, Owens, Martinez et Riedel, 1994 ; Sharma, 2004 ; Sharma, Chrisman et Chua, 1996 ; Sharma, Chrisman et Chua, 1997 ; Stavrou et Swiercz, 1998).

Une des premières recherches sérieuses sur le sujet fut publiée par Christensen (1953) sur les entreprises familiales et sur les problèmes auxquels elles sont confrontées au niveau de la succession managériale. L'analyse rapide des écrits élaborés par des auteurs tels que Sharma (2004), Allouche et Amann (2000), Sharma *et al.* (1996, 1997) met en évidence d'une part, de nombreux niveaux d'analyse touchant les individus, les groupes, les organisations et la société dans son ensemble, et, d'autre part, la préférence des auteurs pour les thèmes comme la prédominance des études conceptuelles, des études sur la planification de la succession et sur les relations famille/entreprise.

En revanche, les recherches sur les problèmes relatifs au transfert managérial dans le processus successoral sont plutôt rares. Ces recensions d'écrits indiquent que, depuis 1953, bon nombre de chercheurs se sont penchés sur le phénomène des

entreprises familiales et lui ont fait recouvrer un caractère pluridisciplinaire qui se manifeste aujourd'hui par l'intérêt que des économistes, des gestionnaires, des juristes, des sociologues, des psychologues et des ethnologues lui portent (Allouche et Amann, 2000 ; Sharma, 2004). Cependant, l'intérêt accordé au phénomène de la réussite de la succession managériale des entreprises familiales n'a eu de véritable regain auprès des chercheurs scientifiques qu'au cours des deux dernières décennies (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996 ; Lambrecht, 2005). Cette manifestation tardive d'intérêt est d'autant plus surprenante que la littérature considère l'entreprise de type familial comme constituant sur l'échiquier occidental, 70 % des firmes existantes (Astrachan et Shanker, 2003 ; Cromie, Stephenson et Montheit, 1995).

Par entreprise familiale les auteurs mentionnent celle qui est contrôlée majoritairement ou en totalité par les membres d'une même famille (Christensen, 1953 ; Danco, 1982 ; Hugron, 1992, 1993 ; Lajeunesse, 1989), celle dont la gestion de la propriété et de l'entreprise est assurée par au moins un membre de la famille, et celle au sujet de laquelle il existe chez les dirigeants une volonté ferme de transmettre l'entreprise à au moins un membre de la génération suivante (Astrachan et Shanker, 2003).

1.1 Le contexte économique des entreprises familiales

L'apport des entreprises dites familiales n'est plus à prouver (Aronoff et Ward, 1994 ; Deloitte et Touche, 1999 ; Lank *et al.*, 1994 ; Thomassen, 1992). Dirigées autant par des hommes que par des femmes, et présentes dans l'ensemble des secteurs d'activités, leur nombre ne laisse personne indifférent. De façon générale, constituant un noyau important du système économique de bon nombre de pays, elles comptent pour plus des deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (Allouche et Amann, 2000 ; Cromie *et al.*, 1995). Leur contribution à la

création de richesse et à la création d'emploi (Westhead et Cowling, 1998) est importante à plus d'un titre. Afin de mettre en lumière cet apport, certains auteurs ont effectué l'analyse quantitative du poids économique de ces entreprises. C'est ainsi qu'Astrachan et Shanker (2003) estiment qu'aux États-Unis, 89 % des entreprises détenues par les familles procurent à peu près 30 % du produit national brut et l'emploi à 27,6 % de personnes. Leur nombre peut se situer entre 3 et 4,2 millions. Allant dans le même sens, Stravou et Swiercz (1998) indiquent qu'elles représentent 175 des 500 entreprises du classement du magazine Fortune.

Au Canada, ces entreprises comptent pour 80 % de toutes les entreprises canadiennes, procurent 4,7 millions d'emplois à plein temps et 1,3 million à temps partiel (Deloitte et Touche, 1999). En Australie, 75 % des entreprises sont familiales et emploient 50 % des travailleurs. En France, 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par les familles, fournissent 40 % de la valeur ajoutée du secteur industriel et procurent de l'emploi à 5 millions de salariés (Allouche et Amann, 2000 ; Mouline, 2000). Selon Allouche et Amann (2000), l'Allemagne, l'Espagne et le Chili ne font pas clan à part. En Allemagne par exemple, 80 % des entreprises sont familiales et engagent 75 % des travailleurs, contribuant ainsi à 66 % du produit national brut (PNB). En Espagne, des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à deux millions, 71 % sont familiales, et si on tient compte des cent premières, 17 % sont des entreprises familiales. Au Chili, 75 % sont familiales et constituent 65 % des moyennes et grandes entreprises.

1.2 L'impact des entreprises familiales au niveau social

Sur le plan social, Aronoff et Ward (1994), poussant plus loin leurs remarques, indiquent qu'elles représentent aussi un modèle pour l'avenir, principalement à cause des valeurs qu'elles véhiculent et de leur qualité

d'engagement dans leurs communautés respectives. En outre, elles contribuent aussi à l'amélioration de la qualité de vie en faisant montre d'un sens des responsabilités plus accru à l'endroit, non seulement de leurs employés (Christensen, 1953 ; Longenecker, Schoen, 1978), mais aussi de la communauté dont elles sont issues, en supportant diverses institutions sociales, culturelles et de santé publique (Astrachan, 1988 ; Madore, 1993). Ces raisons amènent Lyman (1991) à dire que les entreprises familiales sont préférées par les consommateurs, et Stravou et Swiercz (1998) à indiquer qu'elles contribuent, non seulement à la prospérité économique, mais aussi, psychologique de bon nombre de communautés.

1.3 Un problème crucial pour la pérennité

Néanmoins, malgré cette importance capitale que revêtent les entreprises familiales dans le développement des nations, une proportion significative vit une situation particulière. Qu'ils soient québécois, canadiens, américains, européens ou océaniens, la plupart des dirigeants (près d'un sur deux) ont plus de cinquante ans et sont de plus en plus confrontés à une réalité inéluctable : celle de la retraite et du transfert successoral (Allouche et Amann, 2000 ; FFI, 2004 ; Haddadj et d'Andria, 2001 ; Mouline, 2000 ; Richer *et al.*, 2004 ; Sharma, 2004). Plus précisément au Canada, les résultats d'une enquête de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI, 2005) indiquent que 71 % des dirigeants en poste prévoient procéder au transfert de leur entreprise au cours des dix prochaines années, et 41 % d'ici cinq ans, mais seulement 35 % disent avoir un plan pour vendre ou transférer (Bruce et Picard, 2005).

De ce point de vue, Vera et Dean (2005), citant MassMutual et Raymond Institute (2003), révèlent qu'aux États-Unis, un tiers des chefs d'entreprise ont soixante ans et plus, ce qui signifie que plus de 59 % de ces dirigeants sont supposés

s'engager dans le processus successoral, alors que plus de 40 % n'ont pas encore décidé de qui prendrait la relève et comment cela se produirait. Dans le même ordre d'idées, une étude de l'OSEO (2005) — Établissement Public de l'État français, ayant pour mission de financer et d'accompagner les PME, en partenariat avec les banques et les organismes de capital-investissement — un organisme qui a pour mission de financer et d'accompagner les PME¹-TPE et leur faciliter l'accès aux banques et aux organismes de fonds propres, en particulier dans les phases les plus risquées : création, innovation, développement, transmission — estime à près d'un million le nombre d'entreprises qui changeront de main dans les quinze années à venir en France alors que la plupart n'ont aucun plan pour l'avenir.

Or, on sait qu'il faut environ dix années pour préparer la succession dans de bonnes conditions (Bayad et Barbot, 2002 ; Haddadj et d'Andria, 2001). De plus, selon les auteurs qui s'y sont penchés, et qui, sans toutefois faire une étude approfondie sur le taux d'échec de la succession des entreprises familiales, citent Ward (1987) dans leurs études, on estime que c'est seulement 30 % d'entreprises familiales qui réussissent leur transmission à la seconde génération, 10 à 15 %, à la troisième génération et 3 % à 5 % à la quatrième génération (Arronoff, 2001 ; FFI, 2004 ; Haddadj et d'Andria, 2001 ; Kets de Vries, 1993 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Mouline, 2000 ; Richer *et al.*, 2004 ; Ward, 1987). Ces chiffres soulèvent déjà toute l'importance et la complexité de ce phénomène.

1.4 Les facteurs de réussite de la succession des entreprises familiales

Ces chiffres, quelque peu pessimistes (Haddadj et d'Andria, 2001), rendent clairement l'état de la situation et forcent à la réflexion et à l'action, compte tenu de notre intérêt pour l'entrepreneuriat, de l'inquiétude palpable que l'on décèle chez les

¹ À partir de ce point, nous utiliserons le plus souvent l'abréviation PME : petites et moyennes entreprises. TPE : très petites entreprises.

propriétaires dirigeants (Richer *et al.*, 2004 ; Sharma, 2004) et par ricochet, chez certains chercheurs que l'échec de la succession intéresse, et nous découvrons fort bien qu'il sont très rares (Koffi et Lorrain, 2005 ; Sharma, 2004).

Ces rares chercheurs qui se sont alors penchés sur le phénomène de la succession indiquent que la réussite de celle-ci serait fonction de quelques facteurs identifiables. Pour certains, cette réussite relèverait, non seulement de la volonté du prédécesseur de se retirer (Brown et Coverley, 1999 ; Lansberg et Astrachan, 1994) ou de lâcher prise (Cadieux *et al.*, 2002), mais aussi, de la planification de la succession (Brown et Coverley, 1999 ; Chrisman, Chua et Sharma, 1998 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Davis et Harveston, 1998, 2001 ; Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1993 ; Lansberg, 1988 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Morris, Williams, Allen et Avila, 1997 ; Seymour, 1993 ; Sharma, Chrisman et Chua, 2000 ; Sharma, Chrisman et Chua, 2003 ; St-Cyr et Richer, 2005).

Effectivement, les recherches sur la planification ont amené les chercheurs à mettre au jour quatre ordres de résistances individuelles (Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1977, 1988), interpersonnelles, organisationnelles et environnementales (Handler et Kram, 1988) qui peuvent constituer un frein important à la mise en place de la relève, et par voie de conséquence, à la réussite de la succession (Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1977, 1988).

Pour d'autres chercheurs, la culture organisationnelle (Stavrou, Kleanthous et Anastasiou, 2005) ou la relation tissée entre le prédécesseur et le successeur serait garante de la réussite de la succession (Cunningham et Ho, 1994 ; Davis et Harveston, 1998 ; Fiegenger *et al.*, 1996 ; Lambrecht, 2005 ; Lansberg et Astrachan,

1994 ; Morris *et al.*, 1997 ; Morris, Williams et Nel, 1996 ; Seymour, 1993 ; Vera et Dean, 2005 ; Ward, 1987).

Pour d'autres encore, la réussite de la succession dépendrait des façons dont le prédécesseur amènerait sa progéniture à se faire accepter par les ressources humaines impliquées dans l'entreprise, à asseoir sa crédibilité, sa légitimité et à acquérir un leadership de direction (Barach, Ganitsky, Carson et Doochin, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Fiegenger *et al.*, 1996 ; Mouline, 2000). Or, ces études ne permettent pas de saisir facilement de quelle manière les chefs d'entreprise s'y prennent pour réaliser l'acquisition de ces éléments, à savoir, l'acceptation, la crédibilité et la légitimité, auprès du personnel des entreprises familiales. Étant donné que l'incompétence du successeur (Barach *et al.*, 1988), la présence de résistances organisationnelles, c'est-à-dire, de résistances provenant par exemple des employés de l'entreprise à l'endroit du prédécesseur, et parfois même des résistances environnementales provenant des clients, des fournisseurs (Handler et Kram, 1988) peuvent occasionner un rejet systématique du successeur, donc un échec de la succession, il s'avère intéressant de comprendre le phénomène de l'intégration du successeur.

Nous convenons avec Sharma (2004) que, jusqu'à ce jour, les recherches ont porté timidement sur la relation dyadique entre les prédécesseurs et les successeurs et, qu'à notre connaissance, presque rien n'est encore fait sur les stratégies adoptées pour permettre au successeur d'avoir l'adhésion volontaire des employés établis par le prédécesseur, par rapport à tout projet de pérennité de l'entreprise.

2. LE PROBLÈME MANAGÉRIAL

Force est de constater que les écrits scientifiques nous laissent dans l'ignorance, car, comme nous l'avons souligné dans les lignes précédentes, jusqu'à ce jour, il nous est impossible de relever des écrits empiriques sur les tactiques des prédécesseurs, homme et femme pour l'intégration de leur progéniture dans l'entreprise afin d'en assurer la pérennité. Qui plus est, le parcours des écrits scientifiques sur les entreprises familiales nous a fait prendre conscience d'une évidence indéniable, mais quelque peu surprenante : en dépit des efforts de recherche depuis les dernières décennies en entrepreneuriat, nous constatons avec étonnement, que de nos jours, la recherche portant sur le thème des femmes entrepreneures dirigeantes de PME, et par ricochet, des PME familiales, semble peu retenir l'attention des chercheurs.

La plupart des études consacrées à l'entrepreneuriat présentent des problématiques relatives à la gent masculine (Chaganti, Chaganti et Malone, 1991 ; Cole, 1997 ; Frishkoff et Brown, 1996 ; Gamber, 1998 ; Ratté, 1999 ; Salganikoff, 1990). En dehors de quelques champs d'investigation ouverts au Canada et aux États-Unis, la problématique féminine n'a guère suscité autant d'empressement que celle sur leurs homologues masculins et sur leurs consœurs au travail en tant qu'employées (Bowen et Hisrich, 1986 ; Cole, 1997 ; Demouge, Mouline et Olivier, 1999 ; Duchéneau, 1997 ; Kallenberg et Leicht, 1991). À cet effet Richer et St-Cyr (2007, p. 46) indiquent que : « Si l'entrepreneuriat féminin est peu présent dans les écrits scientifiques et professionnels des années 1980, cela tient sûrement au fait que les femmes étaient relativement peu nombreuses à exercer alors ce métier ». Ce qui rejoint les chercheurs tels que Sexton et Sexton, Bowman-Upton (1991) qui ont mentionné que la plupart des études portent sur les chefs d'entreprise de sexe masculin, alors que les recherches sur les femmes dirigeantes se retrouvent le plus

souvent dans des champs différents de celui de la gestion, notamment, dans les études qui regroupent les recherches féministes. Pour Brush (1992) et Proulx (1995), les chercheurs généralisaient sans même s'interroger sur le fait que ces résultats étaient vraiment appropriés aux femmes.

Ce quasi-désintéressement dont fait montre la communauté scientifique s'expliquerait aussi par le fait que la recherche est, au préalable, menée par des chercheurs masculins démontrant peu d'intérêt pour des problématiques féminines (Bowen et Hisrich, 1986 ; Cole, 1997 ; Demouge, Mouline et Olivier, 1999 ; Duchéneaut, 1997 ; Kallenberg et Leicht, 1991 ; Ratté, 1999). D'ailleurs, Delmar et Holmquist, en étroite collaboration avec le Secrétariat de la conférence de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)², dans le rapport sur la deuxième Conférence Ministérielle de l'OCDE sur les PME, conférence tenue à Istanbul, mentionnaient le fait qu'il y a un manque important de recherches et de données statistiques sur l'entrepreneuriat féminin, et exhortaient les chercheurs à se pencher sur cette problématique :

Nous ne connaissons pas le véritable poids économique de l'entrepreneuriat féminin dans la plupart des pays Membres de l'OCDE à l'exception de l'Allemagne et des États-Unis. [...] Étant donné que nous ne disposons toujours pas d'un corpus documentaire fiable et détaillé sur l'entrepreneuriat féminin et sur ses conséquences sur la croissance économique, les recherches doivent être poursuivies. Nous avançons que l'entrepreneuriat féminin doit être examiné à la fois au niveau de l'individu (choix de devenir chef d'entreprise) et au niveau de l'entreprise elle-même (performances des entreprises détenues et dirigées par les femmes) si l'on veut comprendre pleinement les différences entre entrepreneuriat féminin et masculin (OCDE, 2004, p. 27).

² À partir de ce point, nous utiliserons l'abréviation OCDE.

Abordant dans le même sens dans leurs études sur les femmes entrepreneures, Brush (1992), Buttner (2001), Carrington (2006), Richer et St-Cyr (2007), Robinson (2001) et Sharma (2004) soulignaient qu'il est capital de favoriser des recherches permettant de mieux informer les différents acteurs et les décideurs sur un phénomène social et économique qui recèle un réel potentiel d'innovation et de création d'emploi au XXI^e siècle : le phénomène de l'entrepreneuriat féminin, plus encore spécifiquement, l'intégration des successeurs dans les PME familiales dirigées par les femmes.

2.1 Les femmes chefs d'entreprise familiale

En ce qui concerne les recherches sur les femmes entrepreneures dirigeantes d'entreprise familiale, le tableau n'est guère reluisant. Elles ont été les plus négligées (Cole, 1997 ; Dumas, 1992 ; Gillis et Moynihan-Bradt, 1990 ; Harveston, Davis et Lyden, 1997 ; Hollander et Bukowitz, 1990 ; Kallenberg et Leicht, 1991 ; Lapierre, 1994 ; Salganikoff, 1990 ; Sharma, 2004), car il a fallu d'abord s'intéresser aux femmes gestionnaires avant de se pencher sur la problématique des femmes propriétaires dirigeantes d'entreprise familiale (Salganikoff, 1990). Cette négligence se manifeste par l'inexistence de banques de données sérieuses pouvant fournir les statistiques exactes sur le nombre d'entreprises familiales dirigées par les femmes, sur le rôle qu'elles y jouent et la manière dont elles intègrent leur progéniture avant leur retraite (Dumas, 1992 ; Salganikoff, 1990 ; Sharma, 2004). D'ailleurs, cette dernière n'a pas tardé à souligner dans sa récente revue exhaustive de recension des écrits sur l'état de la situation de la recherche sur les entreprises familiales, le manque flagrant de recherches sur les femmes et exhorte, du reste, les chercheurs à se pencher beaucoup plus sur la problématique de la succession.

Considérant que les entreprises familiales au Canada constituent en général 80 % des entreprises, considérant que le Canada affiche une performance intéressante en comptant dans ses rangs 37,1 % d'entrepreneures (St-Cyr *et al.*, 2002) et qu'au moins 70 % des PME appartiennent, la plupart du temps, aux familles (Allouche et Amann, 2001 ; Astrachan et Shanker, 2003 ; Julien, 2004), il est permis de penser qu'un nombre appréciable de femmes dirigeantes d'entreprises canadiennes dirigent des entreprises familiales, et par voie de conséquence, constituent, elles aussi, une force économique non négligeable dont on doit tenir compte (OCDE, 2004). Ainsi, l'engouement des femmes pour l'entrepreneurship est une nouvelle tendance qui aura inévitablement des répercussions économiques très intéressantes aussi bien pour les femmes elles-mêmes que pour l'ensemble de la société (Proulx, 1995). C'est justement cet apport des femmes, lequel n'est pas suffisamment souligné (Buttner, 2001 ; Gilligan, 1986) qui sous-tend une partie de cette étude sur les propriétaires dirigeants en situation de retrait.

2.2 Les spécificités de la gestion féminine

Les écrits portent de plus en plus une attention particulière aux spécificités féminines, d'autant plus que les transformations et bouleversements économiques amènent les organisations, de nos jours, à faire appel à une main d'œuvre beaucoup plus diversifiée et hautement qualifiée, capable, non seulement de faire face aux problèmes de développement des ressources humaines (Voelck, 2003), mais aussi capable d'établir un niveau de confiance élevé dans les équipes de travail (Herzog, 2001 ; Smith, 2001 ; Tarricone et Luca, 2002) et surtout de faire face à la complexité de plus en plus accrue qui perturbe le monde des affaires (Buttner, 2001 ; Morin, 1990a).

Dans ce contexte, le style traditionnel de gestion par commande et contrôle se révèle de moins en moins efficace dans plusieurs structures organisationnelles (Buttner, 2001 ; Fletcher, 1998 ; Kanter, 1994 ; Rosener, 1995 ; Senge, 1990), alors que les habiletés potentiellement utilisées principalement par les femmes de façon prédominante dans les organisations privées sont perçues par certains auteurs comme très efficaces au travail (Buttner, 2001 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Smidt, 2001 ; Fletcher, 2001 ; Jacques, 1993 ; Weisinger, 1998).

En d'autres termes, les études révèlent que les femmes, occupant ou non des fonctions de direction (Fletcher, 1998 ; Fletcher et Bailyn, 1996 ; Gilligan, 1986 ; Jordan, Kaplan, Miller, Stiver et Surrey, 1991 ; McClelland, 1979, 1996 ; Surrey, 1991) ou encore, en contexte d'entrepreneuriat (Brush, 1992 ; Buttner, 2001 ; Proulx, 1995 ; Putnam, 1993 ; Robinson, 2001 ; Salganicoff, 1990), adopteraient des comportements de leadership dits féminins (Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Smidt, 2001 ; Eagly, Johannesen-Smidt et van Engen, 2003), axés sur la croissance par les liens de connexion, en privilégiant l'empathie, la collaboration, en examinant les problèmes dans un contexte global et en préférant le dialogue à l'affrontement dans leur rapport avec les autres, comportements, considérés positivement reliés à l'efficacité au travail et contribuant à son augmentation (Fondas, 1997 ; Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997 ; Weisinger, 1998).

En outre, de façon générale, cette recension d'écrits sur le genre (Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001 ; Fletcher, 1998 ; Gilligan, 1986 ; Hegelsen, 1995 ; McClelland, 1979 ; Surrey, 1991) et de façon spécifique, sur l'entrepreneuriat féminin (Brush, 1992 ; Buttner, 2001 ; Proulx, 1995 ; Putnam, 1993 ; Riebe, 2005 ; Robinson, 2001 ; Salganicoff, 1990), tout en indiquant des différences sociodémographiques entre hommes et femmes - même si le nombre d'écrits n'est pas abondant - stipule que ces comportements dits relationnels

sont spécifiques aux femmes, et que possiblement, cette spécificité les rendrait différentes des hommes dans leur style de leadership. De plus, certaines recherches sur le leadership tendent à indiquer que les femmes auraient un style de leadership plutôt transformationnel (Bass, 1990, 1991, 1997).

3. LA PERTINENCE DE CETTE RECHERCHE

Même si les écrits scientifiques sur les entreprises familiales, la plupart du temps consacrés à la problématique masculine, indiquent que les facteurs de succès du transfert managérial seraient reliés de manière significative aux relations interpersonnelles développées entre le prédécesseur, le successeur (Cabrera-Suarez, 2005 ; Lansberg, 1999 ; Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003 ; Venter, Boshoff et Maas, 2005) et les autres acteurs liés de près ou de loin à l'entreprise (Danco, 1982 ; Lansberg et Astracham, 1994 ; Seymour, 1992), pouvons-nous néanmoins, en combinant les études ponctuelles consacrées aux femmes en situation de gestion aux problèmes inhérents à la succession, avancer que celles-ci, de façon générale, posséderaient les atouts nécessaires leur permettant d'assurer différemment des hommes le développement des personnes qui les côtoient, en l'occurrence, les employés qui sont sous leur gouverne, à plus forte raison, leur progéniture (Brush, 1992 ; Salganikoff, 1990)?

L'incursion dans trois entreprises familiales dirigées par les femmes entrepreneures en situation de retrait, pour le compte de la résidence en entreprise (Koffi, 2004), a permis de constater que la réussite de la succession est un phénomène préoccupant pour ces chefs d'entreprise. En effet, elles ont exprimé clairement leur besoin d'avoir des documents de référence leur permettant de mieux assurer sans heurts et conflits la pérennité de leur entreprise. Cet empressement à avoir rapidement les résultats de notre recherche a été noté auprès de tous les répondants que nous avons rencontrés lors des entretiens définitifs. Faute d'avoir ces outils facilitant le

transfert successoral, ces femmes privilégient, dans l'exercice de leurs fonctions, la construction de relations interpersonnelles saines avec leurs successeurs et les autres employés.

De plus, les successeurs, de leur côté, ont révélé, non à notre grande surprise, qu'il y va autant de leur effort personnel, que de celui de leur mère, pour tisser cette relation saine pour la pérennité de l'entreprise. Toutefois, dans quelle mesure les comportements relationnels adoptés cadrent-ils adéquatement avec le contexte de mise en place ou d'intégration de la relève? C'est cette interrogation qui nous interpelle à savoir si les femmes rencontrées lors de la résidence mettent l'accent sur les relations interpersonnelles comparativement aux hommes chefs d'entreprise. Comment les hommes et les femmes procèdent-ils? Comment préparent-ils l'intégration de leur progéniture? Adoptent-ils les mêmes comportements? Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

Nous allons tout d'abord présenter, sous forme de recension des écrits, les principales études qui se sont intéressées, de près ou de loin, à la dynamique de l'entreprise familiale, à sa définition, et à la succession, en l'occurrence au transfert managérial dans un contexte de succession, et au phénomène de l'intégration du successeur. Ensuite, nous aborderons le phénomène de la femme entrepreneure dans son ensemble en tenant compte des caractéristiques sociodémographiques et managériales et en analysant son style de gestion comparativement aux hommes. Finalement, nous proposerons notre cadre d'analyse et les objectifs spécifiques qui en découlent.

1. LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Définir l'entreprise familiale se révèle encore aujourd'hui une tâche complexe de par la spécificité de cette forme d'entreprise, spécificité née de l'imbrication de la famille et de l'entreprise. Cette complexité fait que les chercheurs, malgré leurs tentatives, ne sont pas parvenus aujourd'hui à une définition conceptuelle et opérationnelle du concept (Chua, Chrisman et Sharma, 1999 ; Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Sharma, 2004).

1.1 Les perspectives de définitions des entreprises familiales

Lorsqu'on pose la question de savoir ce qu'est une entreprise familiale, on se rend très rapidement compte qu'il serait difficile de préparer une liste exhaustive des

définitions, tant elles sont nombreuses et divergentes. L'objectif de la plupart des chercheurs a été soit de lui trouver une définition, soit de consolider les définitions existantes, soit de trouver d'autres concepts qui pourraient la cerner tout en la distinguant de l'entreprise non familiale (Chua *et al.*, 1999 ; Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Sharma, 2004). Le fait qu'elle soit caractérisée par l'imbrication des dimensions relatives à la famille et à l'entreprise a poussé les chercheurs à se questionner sur son homogénéité. Comment arriver à déterminer les bornes de la famille, à savoir si le concept d'entreprise familiale doit se limiter au contrôle monofamilial, bifamilial ou plurifamilial? De quel contrôle doit-il s'agir? Est-ce d'un contrôle managérial ou d'un contrôle de la propriété ou des deux dont il s'agit? Comment arriver à déterminer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise? À partir de quelle génération doit-on parler d'entreprise familiale? À partir de la première, de la deuxième ou de la troisième génération?

Ces quelques questions posées laissent déjà entendre que les définitions de l'entreprise familiale, dont il sera question dans cette section, sont non seulement nombreuses, mais aussi caractérisées par une certaine hétérogénéité (Allouche et Amann, 2000 ; Sharma, 2004). Même si aucune d'entre elles n'a été intégralement approuvée, la plupart semble mettre l'accent sur le rôle important de la famille quant à la détermination de la vision, du mécanisme de contrôle dans la firme et dans la création de ressources et capacités uniques (Sharma, 2004).

Ces définitions tournent autour de trois grands thèmes : a) l'articulation des définitions opérationnelles de l'entreprise familiale (Astrachan et Shanker, 2003), b) le développement d'une échelle pour mesurer les divers types d'implication familiale et c) le développement de la typologie de l'entreprise familiale (Sharma, 2004 ; Sharma *et al.*, 1996, 1997).

1.1.1 *Les définitions monocritères et pluricritères*

La recherche de définitions opérationnelles de l'entreprise familiale a amené de nombreux auteurs à la définir par un seul critère. Celui par exemple a) de la propriété où l'entreprise appartient à un individu ou à des membres d'une même famille (Barnes et Hershon, 1976 ; Lansberg *et al.*, 1988) ; b) du contrôle de l'entreprise par la famille plus ou moins élargie, et où le conseil d'administration (CA) est le lieu privilégié d'exercer ce contrôle (Barry, 1975 ; Beckhard et Dyer, 1983b ; Handler, 1989) ; c) de l'interaction entre la famille et l'entreprise parce que la famille et l'entreprise sont imbriquées (Beckhard et Dyer, 1983a ; Davis, 1983) ; et d) de la transmission projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération (Barach *et al.*, 1988 ; Barnes et Hershon, 1976 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Fiegener *et al.*, 1996 ; Handler, 1990 ; Litz, 1995).

D'autres auteurs tiennent compte, dans leurs définitions, de la combinaison de deux ou plusieurs critères tels que cités dans le tableau 1. On y retrouve généralement une combinaison de la propriété et du contrôle (Aronoff et Ward, 1990 ; Astrachan et Kolenko, 1994 ; Cromie *et al.*, 1995 ; Dyer, 1986 ; Gallo et Estapé, 1992, 1994 ; Handler, 1989 ; Hollander et Elman, 1988 ; Rosenblatt *et al.*, 1985), de la propriété, de la transmission et du contrôle (Churchill et Hatten, 1987 ; Ward, 1987), de la propriété et de la domination de la famille en donnant son nom à l'entreprise (Christensen, 1953), de la présence d'au moins deux générations d'entrepreneurs et de l'influence mutuelle de la famille et de l'entreprise (Donneley, 1964), et même de l'existence de sous-systèmes (Beckhard et Dyer, 1983a). Également, des définitions mettent en exergue la propriété, le contrôle, l'implication d'au moins un membre de la famille et l'intention de continuité (Barach *et al.*, 1988 ; Barnes et Hershon, 1976 ; Cadieux *et al.*, 2002 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Fiegener *et al.*, 1996 ; Handler, 1990 ; Litz, 1995).

Tableau 1
Les définitions pluricritères

Définitions pluricritères	Auteurs	Contenu
Propriété et contrôle	Aronoff et Ward (1990) ; Astrachan et Kolenko (1994) ; Cromie <i>et al.</i> (1995) ; Dyer (1986) ; Gallo et Estapé (1991, 1994) ; Handler (1989) ; Hollander et Elman (1988) ; Rosenblatt <i>et al.</i> (1985)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou d'une famille (voire plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie, avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle
Propriété transmission et contrôle	Churchill et Hatten (1987) ; Ward (1987)	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle
La présence d'au moins deux générations et l'influence de la famille et l'entreprise	Donneley (1964)	La présence d'au moins deux générations et de l'influence mutuelle de la famille et l'entreprise
L'implication et l'intention de continuité	Barach <i>et al.</i> (1988) ; Barnes et Hershon (1976) ; Cadieux <i>et al.</i> (2002) ; Churchill et Hatten (1987) ; Cunningham et Ho, (1994) ; Fiegner, Brown, Prince et File (1996) ; Handler (1990) ; Litz (1995)	L'implication d'au moins un membre de la famille et l'intention de continuité
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie de ses actions
L'implication familiale	Astrachan et Shanker (2003)	Développent une échelle de mesure des trois niveaux d'implication familiale
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard et Dyer (1983a)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

1.1.2 Le développement d'une échelle de mesure et de la typologie de l'entreprise familiale

Des auteurs traitant surtout de l'implication familiale, tels qu'Astrachan et Shanker (2003), développent une échelle de mesure des trois niveaux d'implication familiale en donnant trois définitions opérationnelles de l'entreprise familiale : a) leur

définition de base utilise le critère de la détention du contrôle des votes par la famille sur la direction stratégique de l'entreprise, b) la définition qui se situe au milieu du continuum inclut les firmes dans lesquelles la famille participe aux opérations quotidiennes, c) la troisième définition qualifie une entreprise de familiale seulement si la famille a le contrôle par les votes et que plusieurs générations participent aux opérations quotidiennes de l'entreprise. En se basant sur ces critères, les auteurs ont recensé entre 3 et 24 millions d'entreprises familiales aux États-Unis qui procurent des emplois à près de 27 à 62 % d'individus, contribuant ainsi de 20 à 64 % du PNB.

De plus, Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) ont, dans leur tentative de définition des entreprises familiales, proposé une échelle de mesure de l'influence familiale dans les entreprises qui se subdivisent en trois sous échelles : a) le pouvoir, b) l'expérience et c) la culture (*F-PEC scale*). Tout d'abord, l'échelle du pouvoir explique l'articulation du pouvoir familial, à la fois interchangeable et décisionnelle, en tenant compte de la gestion et de la propriété. Ensuite, l'échelle de l'expérience mesure la dimension de l'implication et du dévouement des membres de la famille pour l'entreprise à partir du nombre d'individus et de générations qui y sont impliqués. Enfin, l'attachement, le sentiment d'appartenance et les valeurs sont retenus pour l'échelle culturelle.

L'étude de Sharma (2002) propose une typologie qui identifie soixante-douze catégories distinctes d'entreprises familiales selon l'implication familiale en termes de propriété et de gestion. Selon l'auteure, ce système de classification, « collectivement exhaustif », « mutuellement exclusif » et « stable », rencontre les critères clés d'un bon système de classification. De plus, elle soutient que soumettre cette classification à des tests empiriques, dans les recherches ultérieures, devrait aider à identifier les types d'entreprise familiale dans chaque pays, et ce, à n'importe quelle époque. Allant dans le même ordre d'idées, l'étude de Thornton (1999, dans

Cadieux, 2004), réalisée sur un large échantillon d'une population de dirigeants d'entreprises canadiennes et européennes, indique : « [...] qu'en dépit de l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, c'est avant tout par l'attitude et par l'intention de continuité des propriétaires-dirigeants que se définissent les entreprises familiales [...] » (p. 23). De plus, selon Cadieux *et al.*, (2002), Astrachan et Shanker (2003), l'intention de continuité est très importante, car elle distingue de façon nette une entreprise familiale des autres types d'entreprises. La famille a beau s'impliquer dans l'entreprise, avoir le contrôle des actions, celui de la gestion de l'entreprise, ou le contrôle de la propriété, si l'intention de continuité n'est pas manifeste, s'il n'y a pas de successeur potentiel valable et enclin à prendre la relève et si le processus de succession n'est pas enclenché, il serait difficile de parler d'entreprise familiale.

1.1.3 *Une tentative de définition personnelle*

Nous nous rallions donc à ce principe en indiquant qu'une entreprise est dite familiale lorsqu'elle est contrôlée majoritairement ou en totalité par les membres d'une même famille (Christensen, 1953 ; Danco, 1982 ; Hugron, 1992 ; Hugron, 1993 ; Lajeunesse, 1989), lorsque la gestion de la propriété et de l'entreprise est assurée par au moins un membre de la famille et qu'il existe chez les dirigeants une volonté ferme de transmettre l'entreprise à au moins un membre de la génération suivante (Astrachan et Shanker, 2003 ; Cadieux *et al.*, 2002). En nous appuyant sur les définitions précédentes, nous retenons aux fins de notre étude celle-ci :

L'entreprise familiale est une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial, sous contrôle individuel ou familial, dont la majorité des dirigeants sont les membres de la même famille, qui y contrôlent la gestion effective et qui ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

1.2 Les spécificités et particularités des entreprises familiales : les différentes approches

Bien que les premiers écrits sur les entreprises familiales soient apparus dans les années 50 avec les recherches de Christensen (1953) sur la gestion du processus de succession, ce champ d'étude n'a véritablement pris son envol que dans les années 1980 (Allouche et Aman, 2000 ; Stavrou et Swiercz, 1998). Chercheurs et consultants les ont étudiées sous diverses approches : a) rationnelle, b) basée sur le fondateur, c) diachronique et d) systémique, chacune permettant de comprendre la façon dont l'entreprise familiale est conçue et chacune sous-tendant une logique particulière au niveau de l'interaction famille/individu/entreprise. Certaines perspectives privilégient une dimension à une autre, mais toutes reconnaissent que l'imbrication de la famille et de l'entreprise en fait la particularité.

1.2.1. *L'approche rationnelle*

Ayant pour fondement les éléments de l'École classique de management, et soutenue par les économistes de l'École néoclassique (Hollander et Elman, 1988), cette approche focalise son champ d'intérêt sur l'entité entreprise et fait tout simplement abstraction de la dimension famille dont, aux dires des adeptes de ce paradigme, l'irrationalité viendrait interférer, voire nuire à la logique de profit de l'entreprise (Chan Song Hong, 1994).

Dans les faits, l'entreprise et la famille sont deux sous-systèmes ayant chacun leurs propres règles, leurs stratégies et leurs façons de fonctionner (Hugron, 1991). Cette situation particulière les amène à avoir des intérêts divergents, ce qui serait à la source de tensions mettant en jeu la survie de l'entreprise (Chan Song Hong, 1994 ; Dyer et Handler, 1994 ; Kets de Vries, 1993 ; Rosenblatt *et al.*, 1985).

La famille, considérée comme une source de tensions et de conflits est perçue comme un élément perturbateur pour l'entreprise qui, pour sa viabilité, doit suivre les principes logiques d'une rationalité inébranlable (Chan Song Hong, 1994 ; Hollander et Elman, 1988 ; Lapierre, 1994). Il importe donc aux membres de la famille impliqués dans l'entreprise, pour la pérennité de la firme, d'adopter un comportement spécifique selon qu'ils se trouvent dans le contexte familial ou dans le contexte d'entreprise (Chan Song Hong, 1994).

Les solutions proposées pour une succession sans problème sont souvent drastiques, car pour les tenants de cette approche, suivant la logique rationnelle qui les caractérise, gérer une entreprise familiale est avant tout gérer une affaire. Le rendement, la croissance, la rentabilité et le succès doivent constituer la préoccupation première du dirigeant, par conséquent, tout doit être planifié et orchestré au cours du processus de succession afin que ces objectifs soient atteints (Ward, 1987, 1991). De plus, le choix du successeur dans cette optique devrait se faire selon des règles claires et précises qui tiennent compte des compétences requises pour le poste de gestion, sinon, celui-ci ne pourrait prétendre gérer l'entreprise. Or, le défi est souvent difficile à relever pour le successeur (Lapierre, 1994). Selon Jonovic (1982) :

On s'attend à ce qu'il soit plus intelligent que quiconque, qu'il soit compétent, talentueux, infatigable et vif d'esprit. Mais surtout, nous espérons qu'il réussisse mieux que le fondateur sans toutefois le surpasser ! Et par surcroît, on s'attend à ce qu'il réponde à ces attentes sans défaillance (Traduction libre, p.18).

Au cas où le prédécesseur ne trouverait pas un successeur potentiel, doté de compétences de gestion appropriées à la situation, certains proposent la transmission de l'entreprise à un acquéreur non apparenté (Danco, 1975 ; Levinson, 1971). Généralement, on doit à ces raisonnements rationnels les différents mythes et

préjugés reliés aux entreprises familiales, à l'effet qu'elles sont parfois caractérisées par une gestion malsaine et une direction inefficace, surtout à cause du népotisme et de l'affectif qui y prédominent souvent (Chan Song Hong, 1994 ; Hugron, 1987, 1992 ; Lajeunesse, 1989). Cette approche a eu le mérite de reconnaître deux dimensions fondamentales des entreprises familiales : a) la famille et b) l'entreprise, deux sous-systèmes qui définissent leurs objectifs, leurs besoins, leurs règles et leurs critères d'évaluation. Elle a aussi permis de mettre en garde contre les abus qui ont trait aux sentiments et aux conflits, non seulement dans la gestion de l'entreprise, mais aussi dans sa transmission à la génération future. Néanmoins, trop accentuer la dimension entreprise et profit sans tenir compte de la dualité qui caractérise la mission de l'entreprise familiale, à savoir, concilier les intérêts de la famille avec ceux de l'entreprise, lui a valu certaines critiques.

Selon Lapierre (1994), vouloir négliger la famille pour le bien-être de l'entreprise revient à anéantir son statut, soit celui d'une entreprise familiale qui met en rapport l'entreprise dans sa globalité et la famille dont fait partie le fondateur dont l'importance sera soulignée dans l'approche basée sur l'entrepreneur fondateur. Whiteside et Brown (1991), de leur côté, pensent que même si indéniablement cette approche a permis l'existence des deux systèmes et leur compréhension, trop l'utiliser peut conduire à faire trois principales erreurs conceptuelles telles que a) le développement d'une perception stéréotypée des deux principaux sous systèmes, b) une analyse inconsistante et inadéquate des dynamiques interpersonnelles et c) une exagération des notions de frontière entre les deux systèmes.

1.2.2 *L'approche basée sur le fondateur*

Cette approche, qui tient compte de la personnalité, des traits de caractère, des motivations et du développement de l'entrepreneur, a pris son envol auprès des

chercheurs en entrepreneuriat qui se sont intéressés à l'entrepreneur fondateur. Elle souligne l'influence de la personnalité du fondateur sur la dynamique et la destinée de son entreprise, introduisant ainsi l'aspect informel et psychologique que les rationalistes réprouvent (Hollander et Elman, 1988 ; Jolicoeur, 1994). Les tenants de ce courant stipulent que l'entreprise familiale est le miroir des besoins du fondateur. Ce dernier se confond avec son entreprise, en vivant en fonction de celle-ci (Kets de Vries, 1977). La culture de l'entreprise est donc façonnée par ses propres valeurs (Gélinier et Gaultier, 1975 ; Hollander et Elman, 1988 ; Kets de Vries, 1977 ; Levinson, 1971).

Conséquemment, lorsque les besoins du fondateur sont antagoniques à ceux de l'entreprise, les conflits surgissent au sein de cette dernière. Ce phénomène semble être fréquent dans les entreprises familiales de première génération (Beckhard et Dyer, 1983 ; Hershon, 1975) qui apparaissent comme étant le reflet du seul homme (*one man show*), vers lequel tout est orienté et qui constitue un repère où la personne fondatrice assouvit ses fantasmes et ses besoins de réalisation (Hershon, 1975).

Cependant, lorsque le fondateur s'isole du reste du système et qu'il se considère comme une figure de proue, la vision de l'entreprise devient limitative, puisque l'attention se trouve parcellisée (Jolicoeur, 1994 ; Lapierre, 1994).

Même si les recherches portant sur le fondateur ont été bénéfiques pour la découverte de la personnalité du fondateur et des conflits liés à son désengagement, l'approche basée sur le fondateur n'a pas réussi à identifier les périodes auxquelles se vivent ces conflits. Le flambeau sera repris par un groupe d'auteurs qui auront reconnu la nécessité d'approfondir les recherches sur l'entreprise familiale en

orientant les études vers la description des phases de développement de l'entreprise et de l'individu issu de la famille, selon une approche appelée diachronique.

1.2.3 *L'approche diachronique*

L'approche diachronique établit un lien entre les différents stades de développement de l'individu et de la famille et ceux de l'entreprise dans le but de prédire l'évolution de celle-ci en fonction de ses périodes de stabilité et de transition durant lesquelles des objectifs doivent être atteints. Hershon (1975) est considéré comme le précurseur qui propose un modèle des étapes de développement de la firme en fonction de la progression générationnelle de la famille, en suggérant un découpage de la réalité des entreprises familiales en phases bien distinctes et en se préoccupant du rapport entre l'évolution de l'individu et de celle de l'entreprise.

C'est dans cette optique que, de façon plus approfondie, Danco (1975) a traité du rapport entre l'entreprise et l'individu en proposant une approche qui s'attarde sur l'interaction entre les besoins de l'entrepreneur et le développement de l'entreprise et comptant quatre étapes : le *wonder stage*, le *blunder stage*, le *thunder stage* et le *sunder or plunder stage*. Au cours de l'étape initiale, ou étape de l'émerveillement (*wonder stage*), l'entrepreneur doit faire face à l'incertitude et l'entreprise passe par une étape ardue d'apprentissage. La phase des erreurs (*blunder stage*) permet à l'entreprise de connaître une croissance inattendue. Cette dernière amène l'entrepreneur à devenir opiniâtre, imbu de lui-même et de ses succès au cours de la phase du tonnerre, (*thunder stage*), durant laquelle il satisfait ses propres besoins de réalisation et d'accomplissement. Enfin, la phase de pillage ou de rupture (*sunder or plunder stage*), marque l'étape de la consolidation ou de la déchéance de l'entreprise.

En complétant le travail de Hershon (1975), d'autres auteurs ont traité du rapport entre le père et le fils (Davis, 1982) ou du triple rapport entre l'entreprise, la famille et le propriétaire (Hugron, 1992 ; Ward, 1987), associant ainsi différents stades de développement à l'entreprise et aux individus qui en font partie. Certains autres ont étudié l'évolution de l'entreprise selon une approche par cycles de vie depuis sa création (Barnes et Hershon, 1976 ; Gersick, Davis, Hampton et Lansberg, 1997 ; Ward, 1987), alors que d'autres se sont seulement intéressés à des périodes particulières dont il sera question plus loin (Cadieux *et al.*, 2002 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron, 1992 ; Lapierre, 1994 ; Lajeunesse, 1989).

Le fait de découper la réalité du processus successoral en phases distinctes a permis une plus grande prévisibilité des périodes de transition et de changement et une meilleure gestion des crises. En effet, dans notre cas, les stades de développement nous permettent d'avoir une meilleure compréhension de l'interaction entre l'entreprise, la famille et les individus. De plus, ces modèles développés sur le processus de la succession et sur l'évolution des entreprises s'accordent sur l'existence de deux étapes importantes : a) la première rend compte de la situation où le dirigeant est seul maître à bord, et b) la deuxième débute à partir du moment où celui-ci commence à partager la gestion de l'entreprise avec son ou ses successeurs (Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989 ; Longenecker et Shoen, 1978).

Il y a toutefois une limite à la perspective diachronique : elle n'insiste pas assez sur les interrelations entre la famille, l'entreprise et l'individu et semble ne pas tenir compte de l'impact de l'environnement sur le système entier (Lajeunesse, 1989), ce qui nous amène à parler de l'approche systémique.

1.2.4 *L'approche systémique*

Cette approche s'inscrit logiquement à la suite puisqu'elle vient pallier les lacunes de l'approche diachronique. Parler donc d'entreprise familiale en l'abordant sous une forme systémique c'est mettre l'accent sur la nature dynamique de trois composantes à savoir a) la famille, b) l'entreprise et c) le fondateur, tous, sous-systèmes du système global appelé entreprise familiale, et qui est lui-même soumis aux influences d'un autre système plus large qui inclut l'environnement (Allouche et Amann, 2000 ; Cadieux *et al.*, 2002 ; Lajeunesse, 1989, Mouline, 2000 ; Sharma, 2004).

Cette approche, non statique, tient compte du phénomène d'interaction des composantes, d'adaptation et d'intégration. Sa nature dynamique considère le système famille comme intégré au système global permettant ainsi une meilleure compréhension de l'unicité de son fonctionnement (St-Denis, 1990). Ceux qui mettent de l'avant cette approche proviennent d'horizons disciplinaires différents, certains, adeptes de l'approche diachronique, et d'autres, de l'approche rationnelle (Hugron, 1992 ; Lansberg, 1988 ; Ward, 1987), ce qui nous amène à diverses façons de concevoir la dimension famille/entreprise.

La dimension famille/entreprise. Pour Davis et Stern (1980), lorsqu'on parle d'entreprise familiale, on tient compte de trois éléments distincts : la firme (système tâche), la technologie et le positionnement du marché (environnement) et la dynamique de la famille. Pour éviter toute dysfonction organisationnelle, les auteurs préconisent la définition des frontières claires et appropriées entre les sous-systèmes en place. La famille doit développer un système de résolution de conflits. La firme doit élaborer les tâches et implanter une structure légitime et cohérente avec les

comportements familiaux et organisationnels. C'est à ces auteurs, dont le modèle a servi de cadre conceptuel à plusieurs autres études (Davis et Taguiri, 1989 ; Lansberg, 1988), que revient la notion de système conjoint (*joint system*) entre la famille et l'entreprise.

Beckhard et Dyer (1983), qui se sont appuyés sur leur étude, ont poussé un peu plus loin la réflexion. Ils déterminent que le système entreprise familiale se divise en quatre sous-systèmes tels que a) l'entreprise, b) la famille, c) le fondateur et d) les tiers, à savoir que chaque sous-système possède sa propre identité et sa propre culture, mais qu'il faut accorder au fondateur un sous-système distinct des tiers, et une place importante à la culture de chaque sous-système. Ils définissent aussi six sortes de forces qui influencent et guident les actions des dirigeants, à savoir a) l'environnement général, b) les stades de vie de la firme, c) la culture organisationnelle, d) la culture de la famille, e) l'influence de la famille sur le fondateur et f) les motivations et valeurs personnelles du fondateur. Pour eux, le système global de l'entreprise serait relativement stable tant et aussi longtemps que le propriétaire demeurera en place, mais lorsque viendra le moment de céder l'entreprise à un tiers, la situation peut devenir ambiguë.

Quant à Lansberg (1988), il considère aussi que l'entreprise familiale est constituée de quatre sous-systèmes qu'il classe différemment soit a) l'environnement, b) la famille, c) les gestionnaires et d) le ou les propriétaires. Deux dimensions dominent ces sous-systèmes : la gestion et la propriété. Il précise que le fait qu'une personne puisse s'identifier à plusieurs sous-systèmes est source de conflits, car chaque sous-système (environnement, gestionnaire, famille et propriétaire) véhicule ses propres attentes et des buts différents auxquels le propriétaire doit faire face.

Ces auteurs nommément cités accordent une importance centrale à l'entreprise dans leurs analyses. La famille, bien qu'elle joue un rôle important, est davantage perçue comme un sous-système perturbateur et nuisible au fonctionnement de la firme, ce qui rejoint l'approche rationnelle (St-Denis, 1990). Cependant, d'autres sont allés à l'encontre de cette façon d'accorder la position centrale à l'entreprise au détriment de la famille (Hollander, 1984 ; Hollander et Ellman, 1988 ; Kepner, 1983). L'entreprise familiale serait un métasystème à l'intérieur duquel deux sous-systèmes distincts imbriqués (la famille et la firme) ont un rapport égalitaire et coévolutif (Kepner, 1983). Comme l'expliquent Miller et Rice (1967, dans Lajeunesse, 1989), il se dégage d'un côté a) un système d'activités ou tâches exécutées dans une entreprise, qui opère en fonction de ses finalités économiques, de ses ressources humaines, financières et physiques, des lois du marché, de ses profits, et de l'autre côté, b) un système « affectif » (*sentient system*), la famille, qui opère en fonction d'un code qui relie les membres de la famille entre eux. Le propriétaire dirigeant appartient à la fois au système affectif et au système de tâches, ce qui constitue une entité affective unique (*single sentient group*). Dans ce cas, la famille ne peut plus être considérée comme un sous-système du système total, mais comme une partie intégrante du système entreprise.

Abondant dans le même sens, Davis et Stern (1980) indiquent que le symbole d'imbrication doit être le point central de toute analyse de l'entreprise familiale. Cette vision symbiotique de la famille et de l'entreprise prend toute son essence dans la réalité lorsque certains auteurs (Davis et Stern, 1980 ; Gélinier et Gauthier, 1975 ; Kepner, 1983 ; Whiteside et Brown, 1991), trouvent que les événements familiaux et les événements de l'entreprise sont intégrés (Davis et Stern, 1980) et que Danco (1982) mentionne que l'entreprise familiale est plus que juste une entreprise, et qu'elle pourrait être qualifiée de « bouillabaisse de relations familiales ».

1.3 Les recherches sur le processus de succession

La revue des écrits nous permet de constater que la définition de la succession prend la forme qui convient aux objectifs visés par les auteurs qui s'y sont intéressés. C'est ainsi que Hugron (1983) tiendrait compte du transfert en terme de transfert de compétences et de pouvoir, Hugron et Dumas (1993), du transfert du pouvoir et de la propriété, alors que Handler (1989) considérerait seulement le transfert des pouvoirs managériaux. Toutefois, il se dégage une sorte de consensus à propos de cette différence que les auteurs notent entre les deux aspects du processus successoral, notamment le transfert du patrimoine et le transfert managérial (Churchill et Hatten, 1987 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Hugron, 1993 ; Morris *et al.*, 1997). Ces deux types de transfert font état de deux processus, celui de la propriété et celui de la direction. Les deux n'évoluent pas au même rythme, mais réunis, ils sont essentiels pour la continuité des entreprises familiales (Hugron et Dumas, 1992).

1.3.1 *La compréhension du processus de succession*

Les recherches sur le processus de succession peuvent être regroupées, selon Cadieux *et al.* (2002) en quatre grands thèmes : a) la compréhension et l'explication du processus, b) la compréhension de l'intention des enfants de prendre la relève, c) la détermination des facteurs de succès du processus, d) la compréhension de la dynamique psychologique qui régit les principaux acteurs impliqués dans le processus. Dans notre recherche, nous nous intéresserons particulièrement à la compréhension et aux facteurs de succès du processus.

Les auteurs qui se sont penchés sur la compréhension du processus l'ont abordée selon deux modèles différents : a) les premiers écrivent les étapes des cycles de vie des entreprises dans leur ensemble (Gersick *et al.*, 1997 ; Holland et Olivier,

1992), et b) les deuxièmes regroupent les auteurs qui considèrent le processus comme un phénomène vécu par les différents acteurs du système entreprise et du système familial, plus particulièrement, le propriétaire dirigeant et son successeur en interaction (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1989 ; Hugron, 1992 ; Lajeunesse 1989 ; Lansberg, 1988 ; Longenecker et Schoen, 1978). Les études ci-après dans le tableau 2, sont celles que nous jugeons les plus importantes sur la compréhension du processus de succession.

Tableau 2
Les recherches sur la compréhension du processus de succession

Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie	Conclusions
Longenecker et Schoen (1978)	Modéliser le processus de transfert sous l'optique diachronique	Étude d'un cas	7 phases : socialisation, familiarisation, temps partiel, temps plein, essai d'un poste de gestion, apprentissage du poste de direction et statut de dirigeant
Hugron (1993)	Élaborer un modèle théorique tenant compte des éléments du transfert	Étude de 12 cas	2 types de transfert : direction et propriété. Direction : incubation, choix, règne conjoint et désengagement Propriété : fixation du modèle de dévolution de la propriété, la consultation auprès d'experts, le choix des solutions disponibles, la sanction et la mise en œuvre de la décision
Handler (1990)	Différents rôles des prédécesseurs et des successeurs lors du processus successoral	Étude de 32 cas	Modèle de jeux de rôles : - Prédécesseur : opérateur unique, roi, superviseur, consultant. - Successeur : aucun rôle, assistant, gestionnaire, dirigeant
Cadieux (1999)	Comprendre le processus de succession des prédécesseurs	Étude de 5 cas	Concordance des résultats : quatre phases. Présence d'un successeur pour la continuité et la planification
Cadieux (2004)	Comprendre le processus de désengagement des prédécesseurs	Étude de 5 cas	Initiateur, superviseur, enseignant, répondant, passeur, mobilisateur, collaborateur. Administrateur, symbole, protecteur, observateur, intermédiaire, support technique et consultant Facilitateur et confident
Lapierre (1994)	Étudier l'étape de l'incubation telle que vécue par les filles successeuses	Étude de 10 cas	Incubation : 3 phases (sensibilisation, intériorisation de la culture familiale et organisationnelle et choix)

Dans le premier modèle, la succession est considérée comme un évènement transitionnel qui rend compte du passage d'un état à un autre. Les auteurs tentent d'expliquer cette transition par le moment au cours duquel le propriétaire dirigeant prend sa retraite (Barnes et Hershon, 1976 ; Gersick *et al.*, 1997 ; Kets de Vries, 1998 ; Sonnenfeld, 1986) et le successeur fait son entrée dans l'entreprise (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegener *et al.*, 1996) tout en exposant les intentions, motivations et intérêts qu'il y porte (Birley, 1986 ; Stavrou, 1999 ; Stavrou et Swiercz, 1998 ; Stavrou, Kleanthous et Anastasiou, 2005 ; Vera et Dean, 2005).

Certains se sont penchés sur la régression de la participation du propriétaire dirigeant qui se voit confronté à la retraite, sur sa difficulté à lâcher prise et sur les résistances et conflits que cela génère (Kets de Vries, 1988 ; Sonnenfeld, 1986), alors que d'autres se sont intéressés à l'intégration progressive du successeur (Barach *et al.*, 1988 ; Dumas, 1992), et d'autres encore ont mentionné qu'un lien direct peut être établi entre le passage d'un stade de développement à un autre et le passage d'une génération à une autre. Pour Barnes et Hershon (1976) qui y trouvent trois stades d'évolution a) survie, b) croissance, et c) contrôle managérial et répartition des ressources, il est préférable que les deux types de transitions se produisent simultanément.

On constate que ces auteurs se sont consacrés davantage à la progression de l'entreprise qu'au déroulement de la succession et aux forces en interaction dans le processus. Les rôles du prédécesseur et du successeur sont étudiés séparément comme si leurs cheminements sont parallèles et comme s'ils n'étaient affectés que par le début et la fin du processus sans aucune interdépendance.

Le deuxième modèle tient compte des interrelations entre les acteurs de l'entreprise. De façon générale, développés à l'aide d'études de cas, les modèles élaborés comportent entre trois et sept étapes décrivant, à leur façon, les étapes pouvant faire partie du processus et parfois, les interrelations entre les acteurs qui y sont impliqués.

Longenecker et Schoen (1978) auraient été les premiers à modéliser ce processus de transfert sous l'optique diachronique, où on assiste à une croissance du rôle du successeur et au désengagement progressif du prédécesseur. Ils ont présenté la succession comme un processus de socialisation. De plus, s'appuyant sur l'étude de Cogswell (1968) qui décrit la socialisation comme un processus par lequel un individu est préparé pour intégrer un système, ils supposent que le développement du successeur peut être décrit comme un enchaînement complexe d'événements qui le prédisposent à vivre des expériences diverses au cours des périodes d'apprentissage, dans une perspective de long terme, en vue de sa préparation à assumer la direction de l'entreprise. Ces périodes définies dans un modèle d'analyse de la succession père/fils qui, selon Hugron (1987), n'a aucune assise empirique, sont réparties en sept phases distinctes qui convergent vers deux événements clés de succession : l'entrée du successeur au sein de l'entreprise et l'assignation de celui-ci au poste de dirigeant.

Les trois premières phases, à savoir la socialisation (*pre-business*), la familiarisation (*introductory*) et l'entrée à temps partiel (*introductory functional*) se déroulent avant l'entrée à temps plein du successeur et tiennent compte de la socialisation de ce dernier lorsqu'il travaille à temps partiel soit dans l'entreprise familiale ou dans une autre organisation. Les deux phases suivantes soit l'entrée à temps plein (*functional*) et l'occupation d'un poste de gestion (*advanced functional*) se rapportent explicitement à la formation reçue entre la première occupation effective du successeur et son assignation à la présidence. Enfin, les deux dernières

phases qui sont l'apprentissage du poste de direction (*early succession*) et l'accès au statut de dirigeant (*mature succession*), correspondent à l'apprentissage reçu après le transfert de la direction.

Ceci corrobore l'idée de certains auteurs à l'effet que la formation du successeur est rarement terminée lors de son affectation à la fonction de président (Cadieux *et al.*, 2002 ; Hugron, 1992 ; Hugron et Dumas, 1993). Par ailleurs, la première phase nommée « *pre-business* » et la dernière, « *mature succession* » servent de point de référence pour marquer le début et la fin du processus du transfert de la direction. Les auteurs soulignent cependant que ces frontières sont parfois difficiles à déterminer et qu'elles peuvent être sujettes à quelques variations d'une entreprise à une autre.

L'analyse proposée par Longenecker et Schoen (1978) s'avère intéressante à deux égards. D'un côté, leur modèle donne une perspective diachronique de la succession en mettant l'accent sur les aspects socialisants du développement du successeur qui s'étendent de l'enfance à la maturité, voire même au-delà. De l'autre, ils prennent en considération le caractère omniprésent de la formation lorsqu'ils notent des périodes distinctes d'apprentissage qui prennent forme bien avant l'entrée réelle du successeur dans l'entreprise.

Finalement, ce modèle comporte une faiblesse. Issue d'une réflexion théorique basée sur des écrits ainsi que sur l'expérience de ses auteurs au niveau de la consultation dans l'entreprise familiale, sa valeur prédictive n'a pas été vérifiée empiriquement. Par conséquent, son utilisation s'avère modérée, précisément dans le cadre d'une recherche qui se veut systématique (Hugron, 1983 ; Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989). D'ailleurs, Hugron (1993), au cours de son analyse empirique, y a

relevé certaines limites en faisant remarquer que les sept phases du processus de transfert, plus précisément, la phase « *functional* », n'ont pas toutes été vérifiées dans les douze processus successoraux qu'il a étudiés en profondeur.

Dans un même ordre d'idées, à partir d'une étude de cas qui présente douze processus successoraux, Hugron (1993) tente d'observer et de saisir divers modes de transmission de pouvoir et de biens tout en s'appuyant sur le modèle de Longenecker et Schoen (1978). Il a en effet élaboré un modèle simple qui permet d'approfondir la connaissance objective du processus successoral.

Ce modèle met en relation les deux systèmes famille et entreprise et indique que le processus successoral relève de la responsabilité du prédécesseur (le fondateur) ou de chacun des responsables subséquents (autres acteurs de l'entreprise). Tout comme Danco (1982), Hugron (1993) arrive à la conclusion que le processus successoral aboutit à un double transfert, celui de la direction et celui de la propriété à un ou à des successeurs. Chronologiquement, le transfert de la direction se fait avant le transfert de la propriété, et il se pourrait que le successeur à la direction ne soit pas le même que le successeur à la propriété. Non seulement, chaque transfert a une durée variable et s'effectue à des moments différents, mais aussi, chacun fait appel à des habiletés et à des connaissances différentes par leur nature même (managériale, légale, fiscale). Bien que ces deux transferts soient différents l'un de l'autre, ils sont interdépendants et nécessaires pour la continuité des affaires de l'entreprise.

Hugron (1993) définit alors le transfert de la direction en quatre étapes : a) l'incubation, b) le choix du successeur, c) le règne conjoint et d) le désengagement. Les étapes décrivant le processus de succession tiennent compte du cheminement du successeur, en mettant l'accent sur le début de la période allant de la socialisation

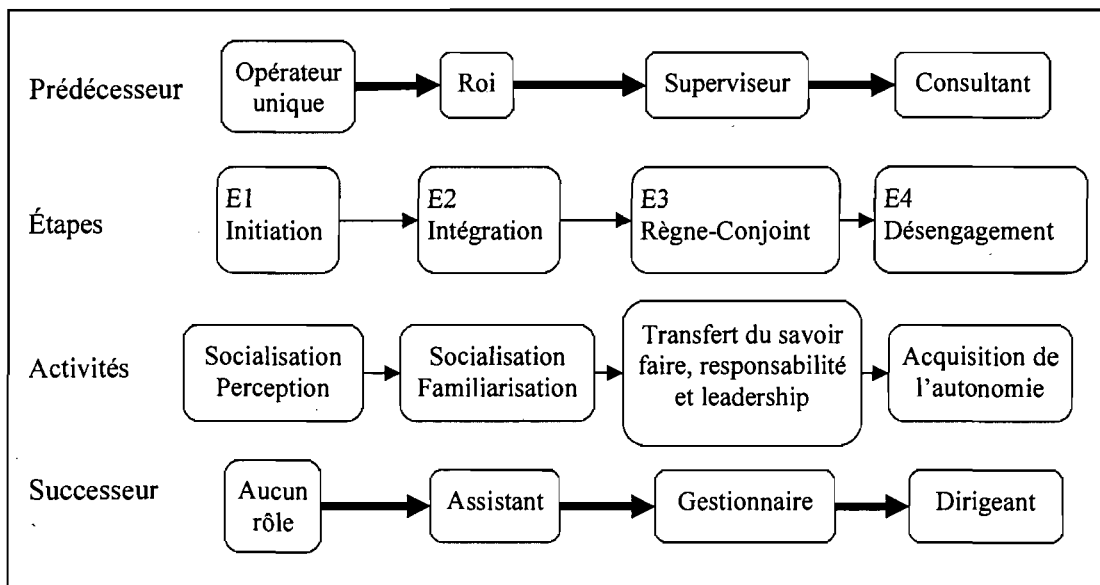
(moment où le prédécesseur intéresse son futur successeur à l'entreprise), à la promotion de celui-ci au poste de dirigeant et au désengagement du prédécesseur. Quant au processus du transfert de la propriété, il comprend quatre phases subséquentes et évolutives telles que a) la fixation du modèle de dévolution de la propriété, b) la consultation auprès d'experts, c) le choix des solutions disponibles, d) la sanction et la mise en œuvre de la décision. Le processus débute dès le moment où le prédécesseur concrétise ses idées quant au transfert de la propriété et se termine lorsque le premier geste posé concrétise la démarche (Hugron, 1992). Ce qui rend ce modèle intéressant et différent des autres, c'est le fait de décrire en même temps deux processus de transfert tout en permettant de suivre les séquences, les étapes, les moyens et les méthodes utilisées d'une génération à une autre pour créer un système durable de contrôle familial sur l'entreprise.

Poussant un peu plus loin sa recherche, Handler (1990, 1992) a développé un modèle à partir d'une étude de cas menée auprès de 32 successeurs à l'emploi des entreprises créées par leurs parents. L'auteure s'est intéressée à l'adaptation mutuelle des rôles du prédécesseur et du successeur au cours de la succession. Elle indique que les acteurs façonnent mutuellement leur rôle dans l'entreprise au fur et à mesure que le temps avance. Au début du processus, le propriétaire dirigeant, qui gère seul son entreprise, est un opérateur unique. Son successeur n'a pas alors de rôle défini, mais il devient, par la suite, assistant en aidant de plus en plus le prédécesseur qui passe au grade de monarque. Au fur et à mesure que le processus avance, le successeur exerce le rôle de gestionnaire et le prédécesseur, celui de superviseur. À partir du moment où il y a un transfert du savoir-faire, des responsabilités et du leadership, le successeur devient dirigeant et le prédécesseur consultant.

1.3.2 Un processus de succession diachronique et systémique

Somme toute, la recension des écrits nous permet de constater que, de façon générale, le processus qui débute bien avant le moment où le successeur fait son entrée dans l'entreprise et qui se termine au moment où le prédécesseur se retire (Barnes et Hershon, 1976 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron, 1992 ; Hugron et Dumas, 1992 ; Longenecker et Schoen, 1978), peut s'exprimer par le modèle de Handler (1990) et de Hugron (1992) qui rend compte de quatre étapes distinctes du transfert managérial présentées à la figure 1 : a) la phase d'initiation, b) la phase d'intégration, c) la phase de règne-conjoint et d) la phase de désengagement.

Figure 1
Le processus de succession : une vue d'ensemble



Chaque phase comporte des activités, des défis et des décisions importantes et différentes pour tous les acteurs impliqués dans le processus, en tenant compte, non seulement du principe de la socialisation, mais aussi de la diachronie.

Phase d'initiation. Cette première étape débiterait dès les premières années de l'enfance, lorsque les parents initient leurs enfants aux rouages de l'entreprise, pour se terminer lorsque l'insertion à temps plein de celui-ci se réalise (Cadieux *et al.*, 2002 ; Hugron, 1991 ; Longenecker et Schoen, 1978). Au cours de cette période, le propriétaire dirigeant, opérateur unique, complètement accaparé par la réussite de son entreprise, s'occupe à fond de la gestion courante et se préoccupe du chiffre d'affaires et du profit qu'il pourrait y tirer. Trois manifestations se révèlent très importantes à cette étape : a) susciter l'intérêt des enfants, b) assurer leur endoctrinement, comme le dirait Hugron (1992), ou leur socialisation (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron, 1992 ; Longenecker et Schoen, 1978) et c) mettre l'accent sur le renforcement positif. On comprend donc jusqu'à quel point le rôle des parents à ce stade est primordial, car c'est pendant toutes ces longues années que sont intériorisées les figures parentales.

Cette étape de socialisation au cours de laquelle sont transmis les normes, les valeurs et les comportements de façon progressive ainsi que tout le savoir-faire, le savoir-être et l'éthique de travail, permet à l'enfant de s'attacher symboliquement à l'entreprise (Gersick *et al.*, 1997 ; Handler, 1990 ; Lajeunesse, 1989 ; Lapierre, 1994). Sans position officielle, celui-ci démontre un intérêt palpable pour les affaires de l'entreprise et c'est cette attitude qui attire l'attention des acteurs de l'entreprise sur sa motivation à vouloir en prendre les rênes et qui prépare le terrain à son acceptation (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegener *et al.*, 1996 ; Seymour, 1993).

Selon Hugron (1987), il s'agit d'un processus d'endoctrinement positif fondé sur un savoir-être, une conception de la vie et une éthique du travail qui tendent à accroître la cohésion du tandem famille/entreprise. Le développement du successeur s'effectue alors à travers différents événements et rôles, et par le fait même, des changements importants se produisent au niveau de son identité (Lapierre, 1994).

La formation qui débute autour de la table porte souvent sur le « *story telling* » qui consiste à raconter les aspects apparents de la culture de l'entreprise, ses rites et ses symboles, les aléas auxquels elle fait face et les bons côtés (Churchill et Hatten, 1987). Lajeunesse (1989) trouve que c'est le moment propice que le prédécesseur doit saisir pour présenter l'entreprise dans sa réalité quotidienne. Lapierre (1994) a étudié cette phase d'initiation qu'elle scinde en trois parties : a) la première, la phase de sensibilisation, est constituée d'une série de gestes, de comportements et d'attitudes qui initient le successeur éventuel à la culture de l'entreprise familiale ; b) la deuxième, celle de l'implication, est caractérisée par la participation active du successeur aux activités de l'entreprise ; et c) la troisième phase, appelée le choix, est celle qui mène à l'intégration progressive du successeur au sein de l'entreprise. Durant cette dernière phase, il se pourrait que le successeur manifeste clairement son intérêt pour l'entreprise familiale et que le prédécesseur y arrête son choix pour une intégration graduelle (Hugron, 1992).

Phase d'intégration. Il est important de noter que la phase d'intégration dont il sera question dans cette partie a trait à l'intégration occupationnelle dans le sens que le successeur occupe un poste dans l'entreprise à temps partiel ou à temps plein et ce que nous appelons intégration sociale en nous appuyant sur le modèle de Barach *et al.* (1988), intégration au cours de laquelle, le successeur se fait accepter par ses pairs, gagne en crédibilité et en légitimité.

Au cours de la deuxième phase, appelée phase d'intégration, l'héritier fait son entrée de façon plus officielle dans l'entreprise. Il se familiarise, non seulement avec cette dernière, mais aussi avec le secteur d'affaires (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron, 1992 ; Longenecker et Schoen, 1978). C'est à cette étape que le choix se fait en bonne et due forme. Cette décision n'est ni irréfléchie, ni spontanée, mais se révèle être plutôt l'aboutissement d'un long processus qui prend racine dans l'étape d'initiation, et qui tient souvent compte des critères d'évaluation tels que a) les compétences du successeur (Haddadj et d'Andria, 2001 ; Hugron, 1992), b) l'intérêt démontré (Hugron, 1992), c) la formation académique (Dumas, 1992), d) la confiance, e) la formation pratique et surtout, f) la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et tous les autres acteurs (Barach *et al.*, 1988 ; Dumas, 1992 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Morris *et al.*, 1996 ; Seymour, 1993 ; Stravrou *et al.*, 2005).

Lajeunesse (1989) indique que la première véritable expérience que le successeur vivra sera l'emploi qu'il occupera durant les vacances d'été. En occupant donc diverses fonctions subalternes dans l'entreprise, fonctions qui l'amènent à se familiariser avec tous les postes et rouages de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987 ; Lajeunesse, 1989 ; Lapierre, 1994 ; Longenecker et Schoen, 1978) et à assumer des tâches telles que distribuer du courrier dans les départements, faire des courses variées ou encore remplacer les employés en vacances, le successeur sera amené à observer les règlements, les comportements des autres employés et à se positionner par rapport au fonctionnement requis. Il s'appropriera alors les dimensions de la culture de l'entreprise. Selon Hugron (1992), il est possible d'observer à ce stade un début de transfert du savoir-faire, des responsabilités et d'autorité, puisque ces transferts dépendent des situations dans lesquelles se trouvent les entreprises.

Phase du règne-conjoint. Au cours de cette troisième phase, considérée comme l'étape charnière du processus (Hugron, 1992), le successeur se fait confirmer comme dauphin en travaillant côte à côte avec le prédécesseur (Handler, 1990 ; Hugron, 1992). Lajeunesse (1989) indique pour sa part que, le terme « règne-conjoint » semble décrire le mieux cette étape du processus de la succession au cours de laquelle la socialisation, entamée pendant la période d'initiation et approfondie au cours de l'intégration, se poursuit. On y joint une formation plus substantielle qui prend place principalement dans le contexte de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, dans son exposé basé sur l'analyse en profondeur de six entreprises familiales aux prises avec la succession, Hugron (1987) note l'existence de quatre types de transferts distincts à l'étape du règne conjoint, à savoir, le transfert a) d'attitudes, b) d'habiletés, c) de connaissances et d) de pouvoir qui se produisent du prédécesseur au successeur jusqu'à ce que ce dernier acquière le leadership opportun pour faire fonctionner à bon escient l'entreprise, transfert confirmé par d'autres auteurs (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990, 1992 ; Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989). Le successeur exerce alors les activités de gestionnaire en se faisant superviser par le prédécesseur qui a dû assumer les rôles a) d'initiateur, b) de superviseur, c) d'enseignant, d) de répondant, e) de mobilisateur et f) de collaborateur (Cadieux, 2004).

Sans minimiser l'importance de la première et de la quatrième phase, l'intégration soutenue se réalise principalement lors du règne-conjoint jusqu'à ce qu'on arrive à la dernière phase du processus, celle du désengagement.

Phase de désengagement. La quatrième phase, celle du désengagement du dirigeant est en théorie caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le

transfert complet des responsabilités, des pouvoirs et du leadership (Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron, 1992). Il peut arriver que le prédécesseur arrête le processus de succession à la deuxième ou à la troisième phase si toutefois celui-ci se sent encore capable de diriger l'entreprise et s'il oppose une résistance à son successeur (Barnes et Hershon, 1976 ; Handler et Kram, 1988 ; Hugron, 1992 ; Sonnenfeld, 1988). Selon Cadieux (2004), l'enfant successeur et le parent prédécesseur sont respectivement appelés à changer de statut et à jouer des rôles différents de ceux de la phase précédente. C'est ainsi que le parent prédécesseur assume les rôles de facilitateur, confident, modèle et conseiller auprès de son successeur.

1.4 Les recherches sur la planification de la succession

Certains chercheurs se sont penchés sur la planification de la succession tels que mentionnés dans le tableau 3, et énoncent le fait que la planification est une condition de la réussite de la succession (Brown et Coverley, 1999 ; Chrisman *et al.*, 1998 ; Davis et Harveston, 1998 ; Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1993 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Morris *et al.*, 1997 ; Seymour, 1993 ; Sharma, 2004 ; Sharma *et al.*, 2003 ; St-Cyr et Richer, 2005 ; Venter et Boshoff, 2007).

De par son caractère multidimensionnel (financier, technique, commercial et social), du fait qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et qu'elle découle de l'attitude, de l'intention et du comportement du dirigeant (Ajzen, 1991 ; Barach *et al.*, 1988 ; Brockhaus, 2004 ; Danco, 1982 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Sharma *et al.*, 2003), la succession dans les entreprises familiales revêt une dimension stratégique qui doit être perçue, non seulement comme un acte de gestion (Mouline, 2000), mais aussi comme processus composé d'étapes et d'activités qui s'échelonne dans le temps et qui nécessite une préparation (Dyck, Mauws, Starke et Mischke, 2002 ; Handler et

Kram, 1988 ; Stravou, 1999 ; Ward, 1987), et encore comme une démarche volontariste aboutissant à l'élaboration d'un plan de transmission (Mouline, 2000).

Tableau 3
Les recherches sur la planification de la succession

Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie	Conclusions
Handler et Kram (1988)	Répertorier les facteurs qui favorisent et qui réduisent la résistance à la planification de la succession	Recension des écrits	4 grands groupes de facteurs de résistance : individuelles, interpersonnelles, organisationnelles et environnementales
Sharma, Chua, et Chrisman (2000)	Déterminer les différentes activités du processus de planification	Étude quantitative	Identifier, sélectionner, former le ou les successeurs, définir le rôle du prédécesseur, communiquer la décision aux donneurs d'ordre
Harveston, Davis et Lyden (1997)	Connaître l'influence des membres de la famille sur la préparation de la succession	Étude quantitative	L'âge du PDG et une bonne qualité des relations ont une influence significative sur la planification
Santiago (2000)	Influence de la communication de la famille sur la préparation de la succession	Étude de cas exploratoire	Le succès du transfert générationnel repose sur la cohésion et la capacité d'adaptation des membres
Sharma, Chrisman, Chua (2003)	Vérifier les facteurs qui permettent au prédécesseur de planifier la succession	Étude quantitative	La présence d'un successeur en qui on a confiance
St-Cyr et Richer (2005)	Impact de la planification du processus de transmission de la direction sur la réussite de la succession et évaluer la conformité du comportement des répondants aux « meilleures pratiques »	Enquête	Conformité aux meilleures pratiques : critères de choix du successeur et leur communication, préparation du successeur. Non-conformes : activités de désengagement du prédécesseur, la présence de structures comme le conseil d'administration et le conseil de famille et l'existence de documents écrits sur la vision d'avenir de l'entreprise Nécessité de parfaire un modèle intégrateur des activités de planification

Dès lors, la condition de résolution du double problème de la transmission de la direction et de la propriété peut être appréhendée comme un véritable plan stratégique visant à réaliser les objectifs suivants : a) faciliter le transfert du contrôle

managérial d'un membre de la famille à un autre (Sharma, 1997, 2003) dans le but d'assurer la continuité et la prospérité de l'entreprise familiale (Christensen, 1953 ; Mouline, 2000 ; Ward, 1987), et b) se donner les moyens nécessaires à la poursuite de cette même activité (Mouline, 2000 ; Sharma *et al.*, 2003).

1.4.1 *L'intention de poursuivre le processus de succession*

Certains auteurs indiquent que les activités de planification de la succession réfèrent, entre autres, aux activités suivantes : a) identifier et sélectionner le successeur (Christensen, 1953), b) former le successeur et énoncer la vision de l'entreprise pour l'avenir (Lansberg, 1988 ; Ward, 1987), c) définir le rôle du prédécesseur et communiquer la décision aux donneurs d'ordres (Sharma *et al.*, 2000, 2003). S'appuyant sur cette liste, Sharma *et al.*, (2003) découvrent qu'il y a une imbrication significative entre les activités considérées par les chercheurs comme étant une composante du processus successoral et les activités considérées comme faisant partie de la planification de la succession. En outre, étant donné que la planification de la succession a une valeur prédictive du succès du processus de succession (Brown et Coverley, 1999 ; Chrisman *et al.*, 1998 ; Davis et Harveston, 1998 ; Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1993 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Morris *et al.*, 1996 ; Morris *et al.*, 1997 ; Seymour, 1993 ; Sharma, 2004 ; Venter et Boshoff, 2007), les entreprises familiales qui ont une intention claire de poursuivre le processus de succession, devraient, par conséquent, s'engager dans des activités de planification beaucoup plus que celles qui n'ont pas une telle intention.

Les facteurs qui déterminent la mise en place des activités de planification diffèrent selon les recherches. Pour certains le sexe, l'âge, la santé du prédécesseur inciteraient ces derniers à initier les activités de planification (Brown et Coverley, 1999 ; Davis et Harveston, 1998 ; Harveston *et al.*, 1997), alors que pour d'autres, ce

serait la présence d'un successeur compétent, engagé dans la réussite de l'entreprise, ayant des habiletés de gagnant et à qui on peut faire confiance (Chrisman *et al.*, 1998 ; Sharma *et al.*, 2000 ; Sharma *et al.*, 2003).

Les recherches qui se sont intéressées à l'impact des activités de planification sur la réussite de la succession indiquent que c'est la qualité de la relation que le prédécesseur entretient avec son successeur et les autres membres de son organisation qui est le plus significatif (Davis et Harveston, 1998 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Miller *et al.*, 2003 ; Morris *et al.*, 1997 ; Seymour, 1993 ; Venter, Boshoff et Mass, 2005). S'il arrive que la relation ne soit pas bonne, des résistances surgiront au cours du processus de planification. En effet, comme le souligne Vatterville (1994, dans Mouline, 2000), parler de succession amène nécessairement les acteurs à toucher au pouvoir dont l'abandon n'est jamais chose aisée. Lorsque le propriétaire dirigeant a fondé son entreprise et bien plus encore, en a assuré la direction pendant plusieurs décennies, il ne lui serait guère facile de se persuader que celle-ci pourrait lui survivre. Ainsi donc, plusieurs obstacles, appelés résistances, empêchent la planification de réussir.

1.4.2 *Les facteurs de résistance*

La recension des écrits révèle qu'une des causes de l'échec de la succession pourrait être reliée aux facteurs de résistances à la fois interpersonnelles, organisationnelles et environnementales, puisque l'intégration dans l'entreprise familiale, dans le but de mettre en place la progéniture pour prendre la relève, peut déplaire, non seulement aux employés loyaux avec qui le prédécesseur aura tissé, au fil des ans, des liens très serrés (Handler et Kram, 1988), mais aussi aux fournisseurs et aux clients.

Les facteurs de résistance de Handler et Kram (1988). Ces deux chercheurs ont développé un modèle théorique élaboré à partir d'une recension exhaustive des écrits, qui rend compte de quatre types de résistances à la planification de la succession telles que les résistances a) individuelles, b) interpersonnelles, c) organisationnelles et d) environnementales.

Tout d'abord, les résistances individuelles sont inhérentes à la personnalité du dirigeant qui éprouve de la difficulté à lâcher prise. Même si consciemment le prédécesseur désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il se pourrait qu'il en veuille aussi à ceux-ci de prétendre gérer son bien le plus précieux (Hugron, 1992 ; Jolicoeur, 1994 ; Mouline, 2000). Même s'il désire qu'ils réussissent, il voudrait que cela se produise seulement en sa présence (Handler et Kram, 1988 ; Hugron, 1992 ; Kets de Vries, 1977). Cette ambivalence apparaît le plus souvent dans les contradictions entre les paroles et les actes du prédécesseur (Lajeunesse, 1989). Les motifs invoqués réfèrent souvent a) au déni de la mort ou au désir d'immortalité (Lansberg, 1988), b) au refus de se défaire de l'organisation qui représente une extension de lui-même, la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988) et à la perte du pouvoir détenu des années durant (Barnes et Hershon, 1976 ; Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1977 ; Sonnenfeld, 1988).

Parfois, il arrive même que ces dirigeants soient portés à rechercher un « clone » pour perpétuer leur image, car dans l'inconscient de ces leaders, le successeur idéal est le Moi idéal (Kets de Vries, 1988 ; Mouline, 2000). Ces éléments non sécurisants amènent certains prédécesseurs à mettre en place une certaine forme de résistance dite individuelle qui peut se traduire par le sabotage de la succession afin de prouver leur utilité (Handler et Kram, 1988) ou par la manifestation de la jalousie et de l'égoïsme (Sonnenfeld, 1988).

Deuxièmement, il arrive aussi que les membres du système familial et ceux du système entreprise éprouvent une certaine gêne à aborder le sujet de la succession (Mouline, 2000). Parfois aux prises avec des difficultés par rapport au changement, ils exercent une sorte de frein appelé résistance interpersonnelle (Handler et Kram, 1988). C'est pour ces raisons que certains auteurs indiquent que le succès des activités de planification est fonction de la qualité de la relation entre le prédécesseur et son successeur (Lansberg et Astrachan, 1994 ; Morris *et al.*, 1997 ; Mouline, 2000 ; Sharma *et al.*, 2003).

En troisième lieu, les résistances sont aussi organisationnelles (Handler et Kram, 1988). Ces résistances dites organisationnelles relèvent de la relation entre le prédécesseur et les autres membres de l'entreprise qui gravitent autour de lui. Autrement dit, si la relation n'est pas transparente, et si le prédécesseur ne prépare pas ses employés à propos du choix du successeur qui, potentiellement, sera appelé à les diriger, les résistances organisationnelles surviendront. C'est dans cette optique que Mouline (2000) souligne le cas des cadres qui éprouvent de la difficulté à aborder le problème de la succession avec le prédécesseur, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience de leur âge et de l'imminence des changements à survenir au niveau de la gestion de l'entreprise et de la perte éventuelle de leur poste (Handler et Kram, 1988).

Étant donné qu'il est possible que les dirigeants soient confrontés à ce que Lansberg (1988) qualifie de « conspiration pour la succession », Handler et Kram (1988) suggèrent que les habiletés de communication des acteurs en relation soient travaillées afin de permettre une meilleure planification de la succession tout en réduisant lesdites résistances. Majoritairement paternalistes, ils aiment garder le contrôle et s'assurer que la vision énoncée soit sauvegardée et perpétuée par les

successeurs (Mouline, 2000). Finalement, les fournisseurs et les clients, ne voulant pas perdre la relation privilégiée établie avec le propriétaire, peuvent mettre en œuvre, eux aussi, une certaine résistance dite environnementale (Handler et Kram, 1988).

1.5 Les recherches sur les successeurs

Comme l'ont souligné certains auteurs (Barnes, 1988 ; Birley, 1986, 2002 ; Cabrera-Suarez, 2005 ; Dumas, 1988, 1996 ; Patrick, 1987 ; Stavrou, 1998 ; Stavrou *et al.*, 2005), les chercheurs ont, au préalable, surtout mis l'accent sur l'impact du système famille sur le système entreprise au lieu de s'intéresser à l'impact de l'entreprise sur la famille, plus particulièrement sur les successeurs.

Ceux qui se sont penchés sur la problématique des successeurs, ont cherché à comprendre, entre autres, a) les facteurs qui les empêchent d'accéder au poste de direction et de succéder conséquemment au propriétaire dirigeant (Stavrou et Swiercz, 1998), b) leur intérêt, motivation et engagement à intégrer l'entreprise familiale (Sharma et Irving, 2005), c) la manière dont ils perçoivent leurs relations avec les prédécesseurs (Birley, 1989), d) les liens entre les relations interpersonnelles des prédécesseurs et des successeurs et le succès de la transmission de l'entreprise (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003), e) le processus de socialisation des successeurs pour une meilleure intégration (Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Gonzalvo, 2002) et f) la proposition des stratégies pour une meilleure intégration des filles par les pères (Dumas, 1992). Le tableau 4 présente une synthèse de quelques auteurs sur ce sujet.

Tableau 4
Quelques recherches sur les successeurs

Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie	Conclusions
Cabrera-Suarez (2005)	Comprendre les facteurs influençant le succès du transfert du leadership; accent mis sur le développement du successeur	Étude de cas	Les aspects importants : formation, expérience de travail, processus d'intégration des responsabilités, rôle du prédécesseur et rôle des managers non familiaux
Sharma et Irving (2005)	Fondements de l'engagement du successeur envers l'entreprise	Étude théorique	Engagement affectif, normatif, calculé et obligé
Stavrou et Swiercz (1998)	Exploration des motivations des étudiants à prendre ou non la relève	Enquête	Plus d'hommes que de femmes ont joint l'entreprise Motivation due au manque de travail
Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Gonzalvo (2002)	Explorer le processus de socialisation des successeurs dans l'entreprise familiale	Enquête	Socialisation en deux étapes : Socialisation familiale où il y a transmission des valeurs aux successeurs et la socialisation faites dans l'entreprise
Stavrou (1999)	Comprendre les intentions et intérêts des successeurs à prendre la relève	Enquête	Plus le fondateur démontre de la résistance, plus le successeur se montre intéressé Barrières : preuve de compétence et développement d'identité
Birley (1989)	Comprendre les choix de carrière des héritiers potentiels de deuxième génération en fin d'études	Enquête	Travailler dans l'entreprise n'est pas un choix de carrière pour les enfants, mais une occasion d'assumer leurs responsabilités
Dumas (1992)	Proposer des stratégies pour une meilleure intégration des filles par les pères	Étude de cas	Il y a une différence entre le rapport père / fille et père/fils. Les filles vivent le conflit et l'ambiguïté de rôle
Barnes (1988)	Étudier le processus de succession des filles-autre-qu'ainées	Enquête	Ambivalence des parents face à la notion de primogéniture et le manque de confiance

1.5.1 Les préjugés face aux enfants « autres-que-l'ainé » de famille

De manière plus approfondie, Barnes (1988) a étudié le processus qui permet aux successeurs filles et garçons, qui ne sont pas aînés d'une famille, de forger leur propre identité dans l'entreprise familiale, un processus qui oblige ceux qui les entourent à modifier leurs attentes. L'auteur découvre que les filles et les fils qui

n'occupent pas le rang d'aînés font face à certains obstacles qui les empêchent d'occuper facilement le poste de dirigeant.

Il y a d'abord l'ambivalence de leurs parents par rapport à la conception de primogéniture et la perception qu'ils ont de la capacité de gérer de leurs enfants cadets. Ensuite, les fils et les « filles-autres-que-l'aîné » vivent une rivalité entre frères et sœurs. Ils ont dans l'entreprise moins de pouvoir que les fils aînés. Lorsqu'un fils ou une « fille-autre-que-l'aîné » devient président, il y a conflit entre ces deux types de hiérarchie puisque le successeur se retrouve au faite de la hiérarchie organisationnelle, mais au bas de la hiérarchie familiale. L'ambivalence des parents, doublée du conflit interfrères, a un impact négatif sur l'estime de soi de ces enfants.

Pour remédier à ce conflit de statut, l'auteur observe et conclue que le fils ou la « fille-autre-que-l'aîné » doit s'approprier le respect de la famille et des individus externes à la famille, puisque le changement de modèle de comportement de la famille nécessite tout un apprentissage dans lequel tous les membres doivent faire preuve d'initiative. Il s'est aussi avéré important, pour la réussite de la succession, que le système entreprise demande l'aide d'un ami ou d'un associé de longue date, apprécié autant par le système entreprise que par le système famille, pour la résolution des conflits à cause de sa neutralité et de son objectivité.

1.5.2 *La compréhension des facteurs influençant les intentions des successeurs à joindre l'entreprise familiale*

Parmi différentes études dont nous avons ressorti les plus importantes dans le tableau 4, celle de Stavrou (1999) a été la première à permettre une compréhension des facteurs qui influencent les intentions des successeurs à joindre l'entreprise familiale avant qu'ils n'aient pris la décision finale. Les conditions de travail

défavorables dans les autres organisations et une place de sécurité dans les situations difficiles motivent les successeurs à vouloir travailler dans l'entreprise. Ces intérêts sont confirmés dans une autre étude (Stavrou et Swiercz, 1998) qui met en exergue les dimensions personnelles de succession relatives aux buts, aux talents et aux habiletés des successeurs, lesquelles une fois constantes, motivent le successeur à accepter ou non de joindre l'entreprise.

Poursuivant dans le même sens que Stavrou (1998) et Stavrou et Swiercz (1999), Birley (1986) a choisi d'étudier le point de vue des successeurs, car selon elle, le raccourcissement de la durée de vie des entreprises familiales n'est pas seulement imputable à leur viabilité économique, mais aussi aux désirs et aux attitudes qui diffèrent selon les générations. Ainsi donc, elle a exploré les motivations et émotions qui animent les futurs successeurs au cours de la dernière année de leur formation universitaire au moment où ils font leur choix de carrière.

1.5.3 *La perception des relations des successeurs avec les prédécesseurs*

Dans une première étude empirique sur la succession des filles portant sur un échantillon de 40 répondants (20 filles, 15 pères et 5 mères) sélectionnés dans 18 entreprise familiale sises aux États-Unis, Dumas (1990) en comparant les filles aux garçons, arrive aux résultats suivants : a) comme les fils, les filles reconnaissent vivre des conflits avec leur père et sont conscientes de l'ambiguïté de la relation avec le père dirigeant et patron ; b) filles et garçons reconnaissent aussi que l'identité d'un successeur se forme à travers certains rites de passage et que les filles sont systématiquement absentes du processus de succession au sein des entreprises familiales ; c) les filles vivent un sentiment d'ambiguïté accentué par le fait qu'elles se sentent perçues par leurs pères comme des êtres fragiles et qu'elles-mêmes s'attribuent comme premier rôle de plaire au père (la petite fille de papa), le protéger

et d'être la gardienne de l'or du roi ; d) étant donné que les filles sont le plus souvent en admiration devant leur père et le considèrent comme leur mentor, elles éprouvent plus de difficultés à s'affirmer face à leurs pères et à vivre des conflits avec lui ; e) elles sont souvent perçues par les gestionnaires de l'entreprise qui nourrissent une ambition de direction, comme des usurpatrices de pouvoir et elles vivent aussi parfois le syndrome de Blanche Neige avec leur mère.

L'auteure conclut que les filles demeurent des successeuses invisibles aux yeux de leurs pères malgré leurs compétences et leur travail dans l'entreprise, le fait que tous les pères de l'étude aient, en l'absence d'un fils, envisagé la vente de leur entreprise avant de la céder aux filles. Cette conclusion est confirmée par Aisenberg (1988) et Edelman (1990) lorsqu'elles soulignent que les femmes successeuses sont victimes de discrimination et que les pères ne pensent pas spontanément à transmettre les rênes de l'entreprise familiale à leurs filles.

La deuxième étude portant sur l'intégration des successeurs, Dumas (1992), poussant un peu plus loin sa recherche, indique que les filles a) sont des ressources inexploitées, b) que leur rôle n'est pas clairement défini dans l'entreprise et demeure ambigu, c) qu'elles sont très interdépendantes, d) qu'elles vivent un conflit managérial et familial. S'intéressant de plus près à la relation qu'elles développent avec leur père, il décrit trois formes de relations possibles : a) la relation de dépendance dans laquelle le père est celui qui communique essentiellement, ensuite b) la relation d'interdépendance où le pouvoir et la communication sont partagés de part et d'autres et c) la relation d'indépendance où la communication est floue. Par ailleurs, tous les répondants (père, mère et filles) trouvent que les filles sont des collaboratrices « naturelles », et que cette caractéristique, qui les diffère des garçons, est perçue et vue comme un avantage pour les successeuses.

Pour faciliter l'intégration des filles dans l'entreprise, l'auteur suggère qu'il faille reconnaître et apprécier les compétences des filles et évaluer leur force en fonction de leur contribution à la croissance de la famille, de l'entreprise et des autres membres de l'entreprise. Il est aussi important que le père planifie la carrière de la fille, qu'il définisse clairement, en tenant compte des compétences de chacun, tous les rôles et les attentes et qu'il les communique aux membres et non membres de son entreprise.

Lapierre (1994), de son côté, dans une étude exploratoire, s'est attardée sur l'étape de l'incubation telle que vécue par un échantillon de 20 répondants dont dix filles, et dix pères retenus dans dix entreprises familiales québécoises. Les résultats de cette étude corroborent celles des autres chercheurs, à l'effet que les filles sont des ressources sous utilisées (Dumas, 1992 ; Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990 ; Hollander et Bukowitz, 1990 ; Lyman, Salganicoff et Hollander, 1985). Le point important soulevé par Lapierre (1994) est que la différence reliée au genre se fait dès cette première étape du processus successoral, étape où les filles sont socialisées à jouer le rôle de fille à papa, de protectrice et de sexe faible.

Poursuivant dans le même ordre d'idées, Dumas et Émond-Péloquin (1992) ont élaboré une étude plus approfondie sur le processus de succession de 267 entreprises familiales québécoises en vue de dégager des lignes directrices à partir des données empiriques pour une meilleure gestion de la succession des filles. On constate que les résultats obtenus contredisent ceux des études que la même auteure a élaborées aux États-Unis en plus de celles de Frishkoff et Brown (1996), Lapierre (1994), Lyman *et al.* (1985), Salganicoff (1990) et Salganikoff et Hollander (1985).

Contrairement aux Américaines, considérées comme des successeuses invisibles (Dumas, 1992), les Québécoises ont trouvé du soutien auprès de leur famille et des employés (Dumas et Émond-Péloquin, 1992). Très tôt socialisées pour l'entreprise familiale, elles ont toutes manifesté le désir d'intégrer celle-ci et ont été encouragées par le père et les autres membres. De plus les filles ont révélé ne pas vivre d'ambiguïté ni de conflits de rôles ni de rivalité avec qui que ce soit dans l'entreprise. Ces révélations amènent les auteurs à conclure que les différences observées entre les résultats sont peut-être liées aux différences culturelles entre le Québec et les États-Unis.

1.5.4 *Les éléments constitutifs de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité*

Selon la littérature, le concept d'intégration, est utilisé la plupart du temps lorsqu'on parle de déficience intellectuelle ou du phénomène d'un nouvel arrivant dans un groupe ou dans une communauté. On fait référence systématiquement à l'accueil de l'Autre, cet autre considéré comme étranger à nos valeurs, à notre culture, qui peut-être ne répondra pas à nos attentes, qui veut s'approprier notre espace, briser notre liberté ou encore nous faire perdre quelque chose dont on a même pas de connaissance (Schnapper, 1998). Le surgissement de celui-ci dans notre univers renvoie parfois à une position inconfortable et dérangeante qui peut nous amener à y opposer de la résistance (Handler et Kram, 1988 ; Resch, 2001). Avant d'apercevoir la complémentarité dont cet Autre est porteur ou encore l'enrichissement qu'il peut nous apporter, nous sommes sensibles à ce questionnement sur nous-mêmes que provoque en définitive l'irruption de cet Autre dans notre univers. C'est ce questionnement impromptu qui est à l'origine du concept d'intégration (Camberlein, Camberlein, Crinon et Durning, 1982 ; Resch, 2001).

De façon spécifique à notre étude, les écrits nous indiquent que l'intégration signifie l'opération qui incorpore un élément à un ensemble, une personne ou un groupe de personnes à une collectivité, à un milieu (Deboye et Rey, 1993), tout en l'assimilant à cet ensemble, en l'y fondant et en lui faisant perdre son caractère et son originalité (Camberlein *et al.*, 1982 ; Resch, 2001). Cette définition nous amène à supposer que, dans le cas qui nous concerne, le successeur qui, soit a déjà succédé à sa mère ou à son père, soit éventuellement, est destiné à prendre la relève de ceux-ci à la tête d'une entreprise, devrait être incorporé à l'équipe ou aux membres de l'entreprise comme partie intégrante. Cette incorporation est nécessaire, non seulement à son fonctionnement harmonieux, mais aussi à celui des membres et par ricochet, à celle de l'entreprise.

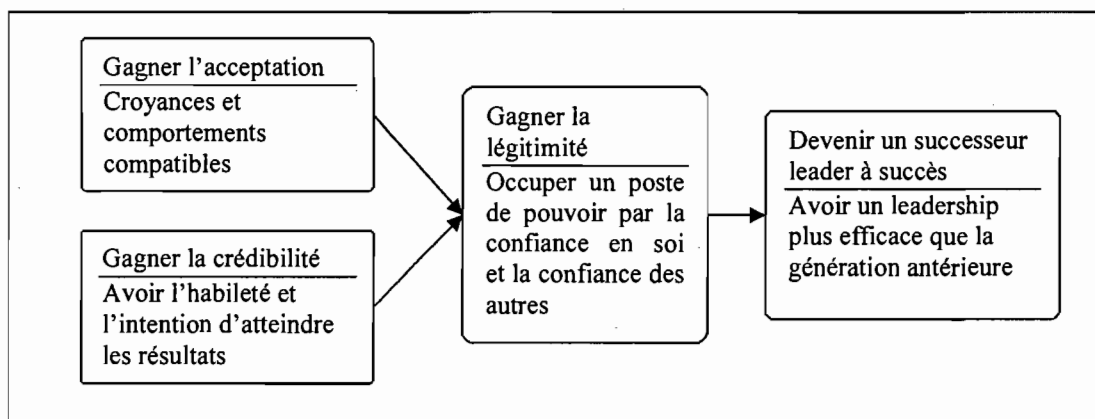
Si nous tenons compte du processus successoral décrit par les auteurs cités dans les pages précédentes, l'intégration sociale du successeur devrait commencer à partir de la première phase constituée de tous les événements vécus avant l'insertion à temps complet du successeur dans l'entreprise et se terminer théoriquement à la fin du règne conjoint.

Selon Barach *et al.* (1988), la mise en place de la jeune génération dans les entreprises familiales est un processus complexe et indispensable pour une succession réussie. Cette complexité qui rend le processus lent, graduel et variable, exigeant une dose de patience, requiert le déploiement des meilleures stratégies managériales et des meilleures compétences organisationnelles (Barach *et al.*, 1988 ; Ward, 1987), tout en offrant le défi, non seulement d'ajuster le successeur à l'entreprise, en lui faisant épouser la culture de celle-ci, mais aussi d'amener celle-ci à s'accorder aux nouvelles idées, à la nouvelle énergie et aux demandes du successeur (Barach *et al.*, 1988 ; Dumas, 1992 ; Seymour, 1993).

S'appuyant sur les écrits de Sathe (1985), Barach *et al.* (1988) se sont intéressés à l'intégration de trente responsables d'entreprises familiales représentant les deuxième et troisième générations, à qui on a demandé de décrire autant leur propre succession que les meilleures stratégies de succession. C'est dans cette optique que ces auteurs ont défini l'intégration par un processus non linéaire dont la réussite est fonction de quatre facteurs importants tels que a) l'acceptation du successeur par son environnement interne et externe, b) le gain de sa crédibilité, c) de sa légitimité et finalement, d) l'acquisition du leadership. Ces facteurs, mentionnés dans la figure 2, doivent être gagnés par le successeur au fur et à mesure qu'il intervient dans l'organisation (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Lajeunesse, 1989 ; Mouline, 2000). Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter plus en profondeur ces concepts en nous appuyant sur les quelques recherches répertoriées à ce jour.

Figure 2

Modèle de Barach *et al.* (1988) sur l'acceptation, la crédibilité, la légitimité et le leadership



Source : Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., Doochin, B. A. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), p. 53. (Traduction libre).

L'acceptation. Il convient de souligner que le concept d'acceptation n'a pas fait l'objet d'attention particulière de la part des chercheurs. Les quelques auteurs qui s'y sont intéressés ont plutôt traité de la notion d'appréciation du rendement, de l'acceptation de soi, sans, toutefois, se pencher suffisamment sur l'acceptation d'un nouveau par les pairs. Par exemple, Poudrier (2000), se basant sur les études de Beer (1981) et Hartenian (1991), définit l'acceptation par la congruence entre les objectifs organisationnels et ceux d'une personne évaluée. Un manque d'acceptation peut signifier pour l'auteur un conflit entre les objectifs personnels et ceux de l'organisation.

Pour d'autres, dans un contexte de supervision, l'acceptation du collaborateur augmente lorsque le superviseur et le collaborateur ont une perception et une compréhension commune des objectifs à atteindre (Longenecker et Nykodym, 1996). Murphy et Cleveland (1995) mentionnent que l'accord sur l'accomplissement des tâches et la perception commune des normes de performance sont deux facteurs essentiels à l'acceptation. On ne connaît pas grand-chose non plus à propos de l'acceptation du successeur dans le contexte des entreprises familiales. Les seules études viennent de Sathe (1985) et de Barach *et al.* (1988) qui soutiennent que l'acceptation du successeur aurait beaucoup plus trait à son niveau de socialisation auprès des membres de l'entreprise. Selon Sathe (1985), la réussite du transfert managérial est déterminée par le niveau d'acceptation du successeur.

On parlerait donc d'acceptation lorsque les membres de l'entreprise perçoivent les croyances, les valeurs et les comportements du successeur compatibles et conformes à la culture organisationnelle. Afin que le successeur puisse prétendre succéder au prédécesseur, il devrait donc s'assurer du niveau d'acceptation dont il jouit dans l'organisation (Barach *et al.*, 1988). Autant le prédécesseur doit faire en

sorte que son successeur adhère à la culture organisationnelle, autant ce dernier doit être capable de satisfaire aux attentes des membres de l'organisation, de gagner leur confiance et leur respect (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Mouline, 2000 ; Sathe, 1985). Ainsi :

Le nouveau doit être capable de prouver sa capacité aux autres membres de la direction et gagner leur confiance. À leurs yeux, il est à l'essai. Même s'il a l'autorité légale du nom et de la propriété future de la firme, il doit gagner le vrai respect de ses associés. Le père peut nommer son fils au bureau, mais il ne peut pas forcer l'acceptation par l'organisation (Christensen, 1979, dans Barach *et al.*, 1988, p. 51).

Somme toute, on constate que les chercheurs proposent dans leur définition le rôle que le prédécesseur et le successeur doivent jouer afin que les valeurs et croyances du successeur soient congruentes avec la culture organisationnelle, mais ces éléments non appuyés sur des assises théoriques ni empiriques ne permettent pas vraiment de savoir de quelle manière le successeur acquiert l'acceptation. Cependant, pour Barach *et al.* (1988), l'acceptation est tout aussi fondamentale pour l'intégration que la crédibilité et la légitimité.

La crédibilité. Bien qu'elle soit la préoccupation de certains auteurs qui s'intéressent au leadership dans les organisations, il est encore aujourd'hui impossible de la définir de façon claire et nette. Ce flou définitoire relève du fait que les auteurs présentent le concept selon différents points de vue, contextes et terminologies, soit dans un contexte de management et soit dans un contexte de supervision (Gradwell, 2004). De façon générale, la crédibilité réfère à la façon dont un leader gagne la confiance et la croyance des acteurs avec qui il collabore, la façon dont il s'y prend pour avoir leur implication et engagement dans une cause commune (Budd, 2000 ; Kouzes et Posner, 1993a, 1993b, 1993c, 2004 ; Gradwell, 2004 ; Schuler, 2004).

Tout d'abord, il est important de souligner les travaux de Kouzes et Posner (1993a, 1993b, 1993c, 2002) qui, dans une première étude, ont tenté de vérifier ce que les collaborateurs apprécient chez leurs leaders. Ils ont interviewé 1500 managers dans le cadre d'une recherche parrainée par l'Association américaine de management en leur demandant quelles qualités personnelles ou professionnelles ils admirent chez leurs supérieurs. Les réponses les plus fréquentes ont été l'intégrité, la compétence et le leadership.

Une deuxième étude, parrainée par l'Institut national des cadres où les auteurs ont interrogé 800 hauts fonctionnaires du gouvernement américain sur les caractéristiques qu'ils apprécient le plus chez leurs supérieurs, indique presque les mêmes qualités à savoir, l'intégrité, la compétence et le leadership.

Dans une troisième étude, les 6000 cadres supérieurs et leurs 54 000 collaborateurs questionnés ont mentionné admirer les leaders honnêtes, compétents, tournés vers l'avenir et motivants. Ces résultats ont amené les auteurs à retenir trois caractéristiques principales de la crédibilité, à savoir, a) l'honnêteté, b) la compétence, et c) l'inspiration auxquelles ils en ont ajouté une quatrième, nommée orientation vers l'avenir. Selon Kouze et Posner (2004), avant de collaborer avec quelqu'un, les individus veulent avoir l'assurance que cette personne est sincère, intègre, digne de confiance et aussi capable à son tour de faire confiance à ses collaborateurs. Font-ils vraiment ce qu'ils disent et ce qu'ils promettent? Respectent-ils leur engagement, tiennent-ils leurs promesses et se conduisent-ils avec droiture?

L'honnêteté est donc la première caractéristique importante. La deuxième est la compétence : il faut qu'il montre qu'il sait ce qu'il fait et que les collaborateurs

apprécient ses capacités et son efficacité. Cette compétence fonctionnelle est nécessaire, mais pas suffisante. La compétence la plus recherchée par les collaborateurs est une compétence à valeur ajoutée, celle qui permet au leader de faire la différence. Elle a trait au fait que le leader est perçu comme un expert dans toutes les facettes de l'entreprise, capable a) d'obtenir des résultats, b) de changer les choses, c) de motiver les gens, d) de montrer la voie par son exemple et e) d'encourager ses collaborateurs à réussir (Gradwell, 2004 ; Kouzes et Posner, 1993, 2004 ; Schuler, 2004). Cette compétence recherchée semble varier avec le niveau d'éducation du leader, la position occupée et la situation de l'entreprise (Kouzes et Posner, 1993a, 1993b, 2004).

Finalement, le sens de l'avenir est la troisième caractéristique de la crédibilité. Selon Kouzes et Posner (1993a, 2004), plus de la moitié des répondants ont cité le sens de l'avenir comme caractéristique importante. Autrement dit, les collaborateurs attendent de leurs leaders qu'ils aient la capacité de créer une vision de l'avenir, c'est-à-dire être aptes à fixer une destination valable et précise pour l'entreprise.

L'inspiration, la dernière qualité, révèle que les collaborateurs cherchent des leaders enthousiastes, positifs et énergiques qui savent, non seulement communiquer une vision d'avenir à leurs collaborateurs, mais aussi la leur faire partager pour leur donner envie de s'engager. Le leader inspire à la manière d'un chef d'orchestre avec ses musiciens (Kouzes et Posner, 2004).

Au reste, traitant de la crédibilité dans le cadre des entreprises familiales, Barach *et al.* (1988) et Sathe (1985) révèlent que la crédibilité est la perception des autres membres de l'entreprise de la capacité et de l'intention du successeur de livrer

des résultats de grande envergure. Ce dernier soutient que le succès à long terme du projet de succession doit être déterminé par le niveau d'acceptation et de crédibilité que le successeur a assuré. La crédibilité pourrait être la clé pour la légitimité, car si la génération précédente n'apprécie pas à sa juste valeur les compétences du successeur, l'entrée dans l'entreprise de ce dernier serait un échec et impossible. La crédibilité est de ce fait très cruciale pour la réussite de l'intégration : sans elle, le successeur potentiel ne peut gagner la légitimité.

La légitimité. Il est important de souligner la contribution notable de Weber (1971) en sciences sociales. S'intéressant aux activités sociales qui font sens pour l'individu, cet auteur définit l'action comme un comportement dont la conduite est chargée de significations pour l'acteur. Pour lui, les actions peuvent être analysées à partir de quatre idéaux-types : a) l'action traditionnelle qui se rattache à la coutume et dont fait partie la plupart des activités quotidiennes familières ; b) l'action affective qui est guidée par les passions ; c) l'action rationnelle en valeur qui est mue par des considérations d'ordre éthique, esthétique ou religieux ; et finalement d) l'action rationnelle en finalité qui est un comportement instrumental tourné vers un but utilitaire et qui implique l'adéquation entre moyens et fins (Atangana-Abé, 2003)

Comme le signale Weber (1971), l'action sociale s'organise en relations sociales, et ceci, lorsque plusieurs acteurs sont en interaction : le sens de l'action de chacun se rapporte à l'attitude de l'autre, de telle sorte que les actions sont réciproquement orientées les unes vers les autres. Les relations sociales débordant d'opposition, de conflits et de compromis, la volonté de domination joue un rôle important. À chaque type d'action traditionnelle, affective ou rationnelle, peut donc correspondre un type de domination particulier (Atangana-Abé, 2003).

Weber (1971) entend par domination, « la chance, pour des ordres spécifiques, de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus » (p.219). Mais constate-t-il :

L'expérience montre qu'aucune domination ne se contente de bon gré de fonder sa pérennité sur des motifs ou strictement matériels, ou strictement affectueux; ou strictement rationnels en valeur. Au contraire, toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité (p. 220).

À en comprendre cet auteur, la légitimité ne serait donc qu'une croyance sociale, celle qui valide le pouvoir détenu par les dominants. On peut alors valider trois types de dominations légitimes :

1. La domination traditionnelle fondée sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens ;
2. La domination charismatique qui repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la valeur exemplaire et héroïque d'une personne, sur sa force de conviction et sur sa capacité de rassembler et de mobiliser les individus ;
3. La domination légale rationnelle, liée à la fonction et non à la personne, qui s'appuie sur la croyance en la légalité des règlements et du droit de donner des directives, conféré au dirigeant. Selon Atangana-Abé (2003), c'est ce type de légitimité que l'on retrouve dans les organisations modernes où le pouvoir se justifie par la compétence et la rationalité des choix et dont la bureaucratie offre le cadre le plus accompli.

Pour Barach *et al.* (1988), la légitimité du successeur dans les entreprises familiales tient compte de deux éléments fondamentaux tangibles et intangibles. Premièrement, autant le prédécesseur que le successeur doivent avoir la conviction que le successeur a la stature et les compétences d'un dirigeant. Il doit aussi sentir qu'il joue un rôle très important dans l'entreprise et doit être perçu par les autres membres de la famille, les employés et les personnes importantes comme ayant gagné

son statut plutôt que d'avoir hérité des responsabilités et du respect par népotisme (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegner *et al.*, 1996). Cette légitimité doit être démontrée au successeur potentiel par les actions et gestes des autres membres de l'entreprise (Barach *et al.*, 1988 ; Jolicoeur, 1994).

Selon les résultats de l'étude effectuée par Fiegner *et al.* (1996), en comparant 236 prédécesseurs de petites entreprises familiales à 121 dirigeants d'entreprises traditionnelles des États-Unis, la préparation du successeur dans les entreprises familiales en vue d'acquiescer la légitimité nécessite beaucoup plus que l'acquisition des connaissances et des habiletés. Non seulement lui faut-il gagner la crédibilité auprès des partenaires et des collaborateurs, mais aussi, lui faut-il leur prouver que le poste obtenu est légitime, en misant sur les interactions mutuelles qui font la promotion des successeurs.

Même s'il est démontré que la préparation du successeur se fait plus à l'interne pour les entreprises familiales qu'à l'externe, et que l'accent est beaucoup plus mis sur la relation entre le prédécesseur et son successeur à l'interne, les résultats de Fiegner *et al.* (1996) montrent que, de façon générale, les prédécesseurs de son étude sont moins portés à privilégier les interactions, qui sans aucun doute, font la promotion du successeur surtout à l'externe et lui donnent plus de crédibilité. Normalement, les prédécesseurs doivent relever la visibilité de leurs successeurs, les louer en public et leur donner l'opportunité de faire la différence en initiant des missions. Selon ces auteurs, les prédécesseurs pensent qu'établir une bonne relation avec leurs collaborateurs est suffisant pour l'acquisition de la crédibilité et de la légitimité de leur successeur.

Cependant, les prédécesseurs qui font la promotion de la visibilité de leurs successeurs à l'interne, les aidant ainsi à paraître légitimes et dignes de confiance aux yeux des autres, font parfois face à un dilemme. Quoiqu'il soit important de permettre aux successeurs d'apporter une contribution palpable et tangible (Ward, 1987), le faire de façon trop explicite peut être contre-productif. La perception des autres à l'effet que le successeur est trop dépendant du prédécesseur et que sa position n'est pas gagnée de par ses compétences, mais par filiation, peut entraver la crédibilité et la légitimité (Fiegener *et al.*, 1996 ; Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989 ; Ward, 1991). C'est une des raisons qui explique pourquoi certains prédécesseurs sont réticents à élever leur progéniture.

Lansberg (1988), notant cette ambivalence qui dégénère souvent en anxiété auprès des entrepreneurs, trouve que c'est un des mobiles qui motive certains prédécesseurs à évacuer rapidement le processus de succession. En outre, étant donné que la façon dont un membre de la famille entre dans l'entreprise peut affecter sa crédibilité, et par conséquent, l'atteinte de sa légitimité (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegener *et al.*, 1996) Jonovic (1982) propose ces deux règles : a) premièrement, l'enfant devrait travailler ailleurs et devrait agir comme si l'entreprise ne lui revenait pas d'office ou s'il n'avait pas la possibilité de l'avoir à sa charge ; b) deuxièmement, au cas où il travaillerait au sein de l'entreprise, il devrait être traité comme n'importe quel autre employé au lieu d'être traité comme l'héritier du trône de la compagnie. L'entrée du successeur dans l'entreprise est une situation complexe qui nécessite assez de justesse, de tact et de diplomatie afin d'éviter des situations de népotisme (Bayad et Barbot, 2002 ; Mouline, 2000).

Tout compte fait, selon les recherches, l'acceptation et la crédibilité sont assurées indépendamment l'une de l'autre, mais ni l'une ni l'autre n'est seule suffisante pour le succès. Conséquemment, la crédibilité est la clef de la légitimité. Si

l'ancienne et la nouvelle génération ne veulent pas s'accepter, et si elles ne veulent pas se reconnaître les capacités mutuelles, alors il est fort possible qu'il n'y ait pas de déclenchement d'activités de planification (Sharma *et al.*, 2003) et que l'entrée réussie dans l'entreprise soit impossible (Barach *et al.*, 1988 ; Jolicoeur, 1994). Sans la crédibilité, le successeur potentiel ne peut pas atteindre la légitimité, et c'est cette légitimité qui lui permet de pouvoir agir comme successeur et de faire fonctionner l'équipe à bon escient (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Sathe, 1985).

1.5.5 *Le transfert du savoir agir*

La recension des écrits sur les entreprises familiales nous indique que le prédécesseur ne peut prétendre intégrer son successeur sans assurer le transfert du savoir agir c'est-à-dire le transfert d'attitudes, des responsabilités, d'habiletés, de connaissances, de pouvoir (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990, 1992 ; Hugron, 1987 ; Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989) et des compétences telles que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Haddadj et d'Andria, 2001). Lorsqu'on parle de savoir agir par rapport à l'apprenant, on fait référence aux compétences complexes fondées sur la mobilisation et l'utilisation efficace de connaissances, d'habiletés, de capacités intégrées en mémoire, connaissances mobilisables dans l'action, parce que régulièrement exercées et avec succès dans un contexte donné, et par la suite, dans des contextes similaires (Bissonnette et Richard, 2001). Le savoir, le savoir-être et le savoir-faire constituent les bases de ce savoir agir. Comment donc, selon les auteurs consultés, les propriétaires dirigeants se construisent-ils le savoir agir de leur progéniture? Certains auteurs ont abordé la notion du savoir agir en se penchant sur les divers cheminements qu'empruntent les successeurs pour leur entrée dans l'entreprise, d'autres l'ont fait en s'appuyant sur différents types de savoirs.

L'étude de Hugron (1987) qui porte sur la succession managériale dans les PME familiales au Québec, indique que l'entrée du successeur dans l'entreprise familiale en vue d'en prendre les rênes peut se réaliser selon trois types d'insertion qu'il définit ainsi : a) le premier cheminement se caractérise par l'entrée du successeur dans les fonctions sises à la base de l'organisation. Celui-ci se familiarise donc avec chacun des départements, en commençant au bas de l'échelle, en y remplissant des tâches précises pour accéder graduellement aux échelons supérieurs ; b) dans le deuxième cheminement, le successeur peut immédiatement accéder à un poste de direction spécifique sans gravir tous les échelons nécessaires ; c) quant au troisième cheminement « *ad hoc* », il se distingue par le fait que le successeur n'est pas assigné à un poste de gestion spécifique. Il remplit les tâches que le prédécesseur lui soumet au fur et à mesure qu'elles se présentent, et apprend tranquillement, de ce fait, à prendre les rênes de l'entreprise.

L'auteur souligne que son étude n'avait pas pour objectif de mesurer la supériorité d'un cheminement par rapport à un autre. Il note cependant que, le fait d'avoir découvert plus d'un cheminement qui puisse mener à la réussite du processus, semble indiquer que le succès de la transition ne repose pas nécessairement sur l'adoption d'un cheminement plutôt que d'un autre. En outre, il définit le premier transfert comme étant le transfert du savoir-être, d'une conception de la vie, d'un système de valeurs ou d'une éthique de travail, appelé communément par Lajeunesse (1989) « transfert de la philosophie de vie ». Ce processus de socialisation entrepris très tôt dans l'enfance du successeur, se manifeste lors des deux premières phases du processus de succession et se poursuit jusqu'à ce que le successeur soit en mesure d'assumer sa propre destinée en tant que dirigeant autonome.

Le deuxième type de transfert est celui de la philosophie de gestion ou encore transfert du savoir-faire. Le fils / la fille est initié (e) aux techniques de gestion

pratiquées par le prédécesseur. Ce processus de socialisation est d'autant plus présent lorsque le successeur ne possède pas de formation en administration et qu'il se voit initié par le prédécesseur aux aspects de l'entreprise tels que le type de relation à entretenir avec les fournisseurs, les clients, le personnel et les politiques à l'égard des décisions financières. En dépit du cumul d'expériences ou d'une formation universitaire, passer par la phase d'un règne-conjoint est tout aussi nécessaire pour le prédécesseur que pour son successeur, et par ricochet, l'entreprise. Il mentionne que le degré de scolarité et par extension, le niveau d'expérience, influent sur la nature du contenu transféré et la durée du règne-conjoint et non sur son existence.

L'étude exploratoire de Lajeunesse (1989) intéressante à plus d'un titre. S'intéressant au règne-conjoint impliquant père et fils auprès d'un échantillon de sept entreprises familiales du Québec, l'auteure y a identifié trois phases distinctes : a) la phase d'initiation, b) la phase de réalisation et c) la phase de graduation. Chacune d'elles comporte des activités qui procèdent de façon chronologique. Elle associe ces différentes activités au transfert de connaissances, de responsabilités et d'autorité.

Les résultats de son étude ont indiqué d'abord une prépondérance du transfert des connaissances au cours de la phase d'initiation. Il s'y produit un transfert des savoirs techniques. Le successeur se voit remplir des tâches tant dans l'usine que dans les bureaux administratifs qui lui auront été assignées par le prédécesseur, en vue de parfaire ses connaissances de l'entreprise. Le dialogue avec le père est quasi absent étant donné que celui-ci n'est pas nécessairement le professeur. Cette phase permet au prédécesseur d'évaluer le potentiel de son successeur.

Le transfert de la direction est plus présent au cours de la deuxième phase, celle appelée réalisation. Le prédécesseur délègue à son fils les responsabilités et l'autorité qui le font pénétrer dans le monde des rouages qui le conduira à la direction

de l'entreprise en forgeant son caractère. Cette phase comporte des défis de taille qui tournent autour de la contribution concrète du successeur au développement de l'entreprise, soit sous forme de propositions de projets ou encore de changement stratégique. Elle appelle cette période « l'ère des propositions » où la communication entre le prédécesseur et son successeur est soutenue. Cette communication, surtout sous forme de dialogue, a parfois mené à des divergences d'opinions ou encore à des conflits.

En faisant ses preuves au cours de cette phase, le successeur prend de plus en plus de place et son prédécesseur commence à entrevoir une semi-retraite en s'absentant graduellement, puis, en se retirant de la gestion routinière à la phase appelée graduation. Ici, le prédécesseur prend son envol lorsqu'il y a confirmation du successeur au poste de directeur général, voire de président. Alors, celui-ci jouit de l'autorité requise pour gérer l'entreprise. Même si les décisions importantes relèvent du successeur, il n'en demeure pas moins qu'il doit consulter le prédécesseur qui agit alors à cette phase, entre autres, comme support technique et consultant (Cadieux, 2004). Enfin, le transfert de la direction, constitué du transfert du savoir, du savoir faire et du savoir être se termine lorsque le successeur possède l'autorité nécessaire pour déterminer son salaire sans que le fondateur intervienne.

Cependant, ni l'étude de Hugron (1987) ni celle de Lajeunesse (1989) n'a tenu compte des stratégies utilisées par les prédécesseurs lors du transfert de la philosophie de vie et de la philosophie de gestion et de l'autorité. Comment prédécesseurs et prédécesseurs s'y prennent-ils pour intégrer leur progéniture? Y a-t-il des facteurs de réussite du transfert intergénérationnel?

1.5.6 *Les facteurs de réussite de la succession*

Il est important de souligner que, dans cette sous-section, notre intérêt sera spécifiquement porté sur les recherches qui ont touché de près ou de loin au phénomène de l'intégration et, à cet effet, il est nécessaire de nous pencher sur certains facteurs dits de régulation du transfert de la direction de l'entreprise.

Le premier contact. Selon Lajeunesse (1989), le premier contact du futur successeur avec l'univers de l'entreprise, soit à la maison ou dans l'entreprise, quoique passifs et fortuits, constituerait un des éléments fondamentaux de la réussite de l'intégration du successeur éventuel. Ce contact se fait au cours de l'étape de l'initiation (Hugron, 1992 ; Lajeunesse, 1989 ; Lapierre, 1994) où se déroule la socialisation, vue comme un processus d'apprentissage réparti en trois phases importantes : a) la phase de l'anticipation, b) la phase de l'engagement ou de la résistance, et c) la phase de l'acquisition (Ardts, Jansen et van der Velde, 2001 ; Schein, 1973, 1975 ; Wanous, 1992).

Au cours de la phase de l'anticipation (Wanous, 1992) qui peut correspondre à la phase de l'initiation (Hugron, 1992 ; Lapierre, 1994), l'apprentissage se fait à travers l'école, les amis et la famille qui préparent l'individu au travail à faire des choix de carrière judicieux. Il est important que le prédécesseur présente à ses enfants les défis qu'il affronte quotidiennement, les problèmes, les réussites et les échecs qu'il vit et les solutions auxquelles il parvient (Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron, 1992 ; Lapierre, 1994 ; Longenecker et Schoen, 1978). À cet effet, Jonovic (1982) souligne que la responsabilité de désenchanter ou d'enthousiasmer le successeur appartient principalement au fondateur, car les premières impressions et expériences se construisent à cette période. Il est donc nécessaire pour le succès du transfert de la

direction que l'image dépeinte soit des plus positives (Danco, 1980 ; Ward, 1987). Selon Lajeunesse (1989), si l'enfant est passionné par le discours du fondateur, tôt ou tard, il demandera à accompagner celui-ci lors des visites à l'entreprise. L'émerveillement de la progéniture renforcera son désir de faire comme son père car :

En dépit des difficultés qu'expérimente le fondateur, l'enfant est souvent tenté (sic) de suivre ses pas, puisque de façon paradoxale, le fait d'être familier avec les obstacles surmontés par son père, peut concourir à assurer la qualité du transfert. Du reste, une exposition prématurée aux risques accroît inévitablement notre niveau de tolérance (p. 119).

Le choix du successeur. Cette sélection constitue l'élément décisif quant à l'issue de la succession, car un choix basé sur le népotisme peut largement contrarier le succès de l'opération et même miner le moral des employés tandis qu'un choix judicieux faciliterait le transfert de la direction (Barach *et al.*, 1988 ; Cabrera-Suárez, Saa-Pérez et Garcia-Almeida, 2001 ; Ibrahim, Soufani et Lam, 2001 ; Lansberg, 1999). Le prédécesseur doit décider si le choix se fera de façon unilatérale ou en concertation avec les membres de la famille ou encore avec l'apport d'une assistance quelconque (Lajeunesse, 1989).

Certains (Kets de Vries, 1993), parlant de la réussite de la préparation de la relève, proposent au propriétaire dirigeant a) de structurer la gestion de son entreprise avec les membres de sa famille, b) de définir le rôle de chaque héritier à l'emploi de l'entreprise, avec la famille toujours, c) de veiller à sa formation et d) de s'assurer la collaboration des cadres supérieurs, non membres de la famille (Mouline, 2000). Abondant dans le même sens, Dumas (1992), soulève le problème du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle que les filles potentielles successeuses vivent avec le père ou les membres de l'entreprise familiale et relèvent l'importance de la planification de la

carrière qui tient compte d'un choix judicieux et de la formation du successeur par le prédécesseur, de concert avec les membres de la famille ou de l'entreprise.

La formation du successeur. Considérant que la réussite de la succession est le principal problème auquel les entreprises font face, bon nombre de chercheurs révèlent que le transfert des savoirs est un des véritables pivots (Barach *et al.*, 1988 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Goldberg et Wooldridge, 1993 ; Handler, 1994 ; Morris *et al.*, 1997). Ceci est autant vrai que la connaissance, principale ressource soutenant un avantage comparatif, doit être transférée au successeur à bon escient afin que le prédécesseur y trouve son avantage compétitif (Lajeunesse, 1989).

Or, nous savons tous que lorsque nous traitons d'apprentissage ou d'activités d'apprentissage, nous parlons nécessairement d'acquisition de données, d'informations, de connaissances et de compétences, donc de transfert de ces éléments par le biais de la formation dispensée par un formateur.

Cependant, le système traditionnel d'éducation n'est pas, de nos jours, totalement pourvu d'un programme spécialisé qui dispense des cours en vue de préparer les individus à assumer la relève d'une entreprise, encore moins d'une entreprise familiale (Danco, 1980 ; Lajeunesse, 1989 ; Sharma, 2004). Pourtant, les aptitudes et connaissances requises pour la transmission d'une entreprise familiale, d'une génération à l'autre, dépassent de loin ce à quoi on pourrait naturellement s'attendre.

Pour survivre, l'entreprise familiale a besoin d'un successeur compétent et expérimenté, apte à saisir des opportunités de croissance tout en respectant les

structures déjà établies (Cadieux *et al.*, 2002 ; Fiegner *et al.*, 1996 ; Stavrou *et al.*, 2005 ; Ward, 1987). Parvenir à cette réalité enviable requiert une connaissance soutenue des différentes méthodes de gestion, des techniques d'analyse et des opérations de l'entreprise (Hugron, 1992 ; Lajeunesse, 1989). Cela requiert également de l'expérience acquise à l'interne comme à l'externe et de la confiance en soi (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegner *et al.*, 1996 ; Goldberg et Wooldridge, 1993). Cela nécessite surtout un processus de transfert alliant formations théorique et pratique combinées à la transmission des « trucs » (connaissances tacites) détenus par le prédécesseur ou tout autre intervenant dans l'organisation depuis plusieurs années (Lajeunesse, 1989 ; Ward, 1987).

Selon Lajeunesse (1989), la PME n'a pas souvent les effectifs ou les fonds nécessaires pour créer un programme structuré de formation en vue du transfert des connaissances d'un prédécesseur à un successeur. Le dirigeant peut dans ce cas exercer le rôle de professeur ou de personne-ressource, économisant sur les coûts de formation. L'enseignement « sur le tas » constitue probablement le meilleur outil de travail pour le dirigeant de la PME (Bullock, 1978). Les activités quotidiennes de l'entrepreneur apparaissent comme le champ privilégié pour édifier le programme de formation du successeur (Bullock, 1978 ; Lajeunesse, 1989).

La recension des écrits propose trois manières d'assurer ce transfert par la formation : a) une première partie de la formation peut se concrétiser au moyen de l'éducation conventionnelle dispensée par des institutions de formation (Barach *et al.*, 1988 ; Lajeunesse, 1989) ; b) une deuxième partie de la formation peut se dérouler au sein de l'entreprise et assurée par le prédécesseur lui-même. L'entrepreneur, en tant que professeur, est un réservoir de savoir, d'expériences pratiques et a accès à une foule de cas, qui émergent directement du quotidien de l'entreprise. En effet, les

événements qui surviennent au cours de la journée de travail du prédécesseur fournissent le matériel adéquat pour former le successeur éventuel.

Dans un tel contexte d'apprentissage, le propriétaire-dirigeant de la PME familiale doit revoir ses habitudes de travail et s'assurer d'inclure son « protégé » dans le processus de prise de décisions chaque fois que c'est possible. Il est primordial que le prédécesseur partage avec son successeur le cheminement qui le conduit à prendre une décision. De cette façon, l'élève est disposé à se familiariser avec les ramifications du pouvoir (Lajeunesse, 1989) ; c) enfin, le mentorat peut aussi constituer un troisième moyen d'encadrement.

Ward (1987) présente, pour sa part, des facteurs qui conviennent à ce troisième type d'encadrement. Idéalement le mentor devrait également être le complément du prédécesseur : un homme de confiance exerçant ses fonctions dans un secteur stratégique de l'entreprise, hors des limites du champ d'activités du propriétaire-dirigeant, de sorte que le successeur puisse se familiariser avec les dimensions de l'entreprise qui lui permettront de collaborer avec son prédécesseur, sans toutefois rivaliser sur le même territoire (Lajeunesse, 1989 ; Ward, 1987). Si ce dernier croit aux bienfaits de l'assignation d'un mentor pour la formation du successeur surtout au cours de la phase d'intégration, Danco (1982) critique cette pratique. Celui-ci soutient qu'assigner un mentor mène inévitablement à un désastre. Il affirme que cette façon de procéder sert seulement à aliéner le fils, à rendre les autres membres de l'entreprise furieux et à créer un conflit de personnalité entre le fils et les futurs subordonnés.

Finalement, la formation doit s'effectuer dans une perspective communicationnelle où l'accent est mis sur l'interrelation entre la prédécesseure et le

successeur et où la communication est plus qu'un mode de coordination (Heller, 1989 ; Hugron, 1983 ; Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989 ; Stavrou *et al.*, 2005). Cette interrelation est décrite comme une série d'entretiens, d'échanges de points de vue et de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord (Jolicoeur, 1994). C'est elle qui permet le transfert des connaissances, des compétences techniques et relationnelles, du pouvoir et des responsabilités (Haddadj et d'Andria, 2001 ; Jolicoeur, 1994 ; McCall, Lombardo et Morrison, 1988) et l'acquisition de la légitimité (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegner *et al.*, 1996).

Les expériences acquises à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise familiale. Certains auteurs se sont penchés sur quand et comment le successeur doit intégrer l'entreprise. C'est dans cette optique que certains pensent que l'expérience acquise au sein même de l'entreprise (Brown, 1999 ; Hugron, 1987 ; Kets de Vries, 1988, 1993 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Rosenblatt *et al.*, 1985) où la formation se ferait par le biais des relations interpersonnelles (de façon tacite) ou encore indirectement, en influençant les tâches exécutées par les successeurs, serait un facteur essentiel de la réussite de l'intégration (McCall *et al.*, 1988).

Le futur successeur qui aurait fait son entrée dans l'entreprise par un emploi d'été (Rosenblatt *et al.*, 1985), et qui aurait, de manière graduelle, gravi les échelons de l'entreprise, aurait plus de chance d'aller chercher rapidement confiance et respect (Barach *et al.*, 1988). C'est à travers ce processus de socialisation et d'interaction avec les collaborateurs que le successeur s'expose aux exigences de l'entreprise (Dumas, 1992 ; Fiegner *et al.*, 1996 ; Haddadj et d'Andria, 2001). Le désavantage serait lié à la méconnaissance du successeur de l'environnement externe et aux difficultés que le propriétaire pourrait éprouver à enseigner au successeur (Barach *et al.*, 1988).

Les résultats de l'enquête élaborée par Morris *et al.* (1996) sur les entreprises ayant réussi la succession montrent que les successeurs étaient bien préparés, tant au niveau de leur formation académique qu'à celui de la diversité des expériences de travail acquises au sein de l'entreprise familiale. De plus, certains indiquent que les prédécesseurs doivent aussi faire la promotion de la visibilité interne des successeurs en les aidant à paraître légitimes et dignes de confiance aux yeux des autres membres (Barach *et al.*, 1988 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Dumas, 1992 ; Fiegenger *et al.*, 1996 ; Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas et Gonzalvo, 2002 ; Morris *et al.*, 1997 ; Seymour, 1993 ; St-Cyr et Richer, 2005).

Nombreux sont les auteurs qui exhortent les futurs dirigeants à travailler pour une entreprise externe avant de rejoindre les rangs de l'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 1991 ; Barach *et al.*, 1988 ; Bulloch, 1978 ; Danco, 1982 ; Davis, 1986 ; Nelton, 1991 ; Rosenblatt *et al.*, 1985 ; Ward, 1987). Pour eux, l'acquisition de la crédibilité serait fonction de l'expérience acquise par le successeur à l'extérieur de l'entreprise, dans d'autres organisations avant d'intégrer l'entreprise familiale. Selon Fiegenger *et al.* (1996), cette façon de procéder amène les membres à reconnaître les compétences du successeur de façon objective et à lui conférer plus rapidement la crédibilité. Cependant, il est fort possible toutefois que le successeur qui acquiert de l'expérience à l'extérieur de l'entreprise ait une connaissance limitée de sa culture et de ses membres et cette situation peut constituer une source potentielle de conflit (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002).

Bien que ces auteurs rapportent que l'implication du successeur dans l'entreprise durant son enfance et son adolescence permettent l'acquisition d'expériences qui susciteront l'attachement à l'entreprise, la motivation et l'intérêt à vouloir intégrer l'entreprise familiale (Brown et Coverley, 1999 ; Hugron, 1987 ;

Kets de Vries, 1988, 1993 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Rosenblatt *et al.*, 1985), d'autres trouvent qu'en préparant de façon inconsciente les enfants à occuper la direction de l'entreprise, le prédécesseur alimente la prépondérance d'éventuels conflits (Aronoff et Ward, 1991 ; Fiegenger *et al.*, 1996 ; Hershon, 1975).

Ward (1987), plus que les autres, a scruté les avantages d'une telle expérience tant pour le successeur que pour l'entreprise familiale. Mais avant tout, il examine les conditions sous-jacentes au succès de l'opération. D'abord, pour qu'elle soit profitable, le successeur doit compter sur une période de plus de trois à cinq ans afin a) de bénéficier d'une ou de plusieurs promotions, b) de travailler sous la supervision de différentes personnes, et c) d'acquérir assez de latitude pour implanter de nouveaux projets ou mettre à profit de nouvelles idées. En outre, l'auteur reconnaît que la nature du travail importe peu. Qu'il soit en marketing, en production, en ressources humaines ou ailleurs, le successeur développera indubitablement des habiletés dont bénéficiera l'entreprise familiale. Qu'il travaille dans une entreprise concurrente ne constitue pas non plus un obstacle important.

Toujours selon cet auteur, la condition fondamentale qui fera que l'expérience soit salubre à la fois pour le successeur et pour l'entreprise familiale, repose principalement sur le choix de la firme et sa taille. L'entreprise sélectionnée doit être de plus grande taille que celle de l'entreprise familiale. Conséquemment, ce dernier facteur conditionne le successeur à conduire l'entreprise familiale dans un futur où elle sera plus concurrentielle tout en assurant sa pérennité. Par ailleurs sur ce point, Danco (1980) rapporte que 85 % des successeurs rencontrés expriment que s'ils avaient l'occasion de reprendre leur formation, ils iraient d'abord travailler ailleurs avant d'intégrer l'entreprise familiale. Ainsi, les avantages recensés par Ward ne sont peut-être pas exagérés.

Somme toute, nous pouvons dire que les deux situations ont leurs avantages. D'une part, travailler ailleurs permet au successeur : a) d'évaluer sa valeur marchande en fonction de l'échelle salariale, b) de se forger une identité professionnelle distincte de l'entreprise familiale, c) d'avoir la possibilité de faire des erreurs par manque d'expérience, loin du regard attentif des membres de la famille et des futurs collègues de travail (qui parfois n'attendent que cela!) ; d) d'acquérir l'assurance et la confiance en soi ; e) de reconnaître que son évaluation et sa promotion sont exclusivement acquises au mérite (Barach *et al.*, 1988 ; Danco, 1982 ; Nelton, 1991 ; Ward, 1987) et f) de découvrir que « l'herbe n'est pas toujours verte dans les autres entreprises » (Ward, 1987).

D'autre part, une expérience vécue dans la même entreprise permet au successeur d'acquérir des connaissances et des aptitudes qui sont, à court terme, plus facilement applicables au contexte d'entreprise familiale (Barach *et al.*, 1988 ; Ward, 1987), et qui, à long terme, ne pourront qu'être bénéfiques pour l'entreprise familiale. Le successeur potentiel apprend des pratiques de gestion qui pourront être mises en œuvre dans l'entreprise familiale. De plus, il rencontre des individus talentueux qui, plus tard, pourront devenir des contacts privilégiés ou encore des candidats potentiels pour l'entreprise familiale (Danco, 1980).

Une relation particulière entre prédécesseur(e) et successeur(e). Le processus de formation du successeur requiert une bonne qualité des relations entre générations pour créer un environnement qui encourage le transfert des connaissances (Fiegenger *et al.*, 1996 ; Lajeunesse, 1989 ; Lansberg et Astracham, 1994 ; Seymour, 1993 ; Stavrou *et al.*, 2005 ; Ward, 1987). Le successeur, en retour, doit apprendre les connaissances accumulées du prédécesseur et sa contribution dans l'entreprise, sans rejeter les méthodes traditionnelles de travail et les pratiques consolidées. De cette

manière, le successeur doit intégrer les connaissances transférées par le prédécesseur à travers les contacts familiaux et professionnels (réunion familiale, réunion d'équipes de gestion) avec les connaissances acquises durant le processus de formation pour évaluer et gérer la familiarité de l'entreprise (Lajeunesse, 1989 ; Lansberg et Astracham, 1994 ; Seymour, 1993).

Patrick (1987) s'est intéressée à la perception du niveau de satisfaction au travail de 115 enfants, garçons et filles, soit parce qu'ils travaillent dans l'entreprise et ou parce qu'ils y détiennent la majorité des actions. L'auteur observe, en se basant sur la psychologie de l'individuation, que la relation particulière d'intimité qui s'établit entre un successeur et son père influence plus significativement le niveau de satisfaction au travail que ne le feraient a) la structure organisationnelle, b) le salaire, c) les conditions de travail, d) les plans successoraux écrits et e) la qualité de vie personnelle du successeur.

De plus, une relation égalitaire, un besoin de faire preuve d'autonomie, l'habileté à résoudre les conflits avec le père, une bonne formation professionnelle, l'âge respectif du dirigeant et du successeur et l'existence d'occasions pour les successeurs d'assumer plus de responsabilités sont les éléments de base d'une relation de qualité. C'est seulement lorsque les enfants ont obtenu cette relation professionnelle égalitaire qu'ils ont le sentiment de contribuer au bien de l'entreprise et c'est ce qui constitue un gage pour la réussite de la succession.

Finalement, comme le souligne Cadieux *et al.* (2002), Hienerth et Kessler (2006), la notion du succès dans les études consultées sur les entreprises familiales prête à confusion, les auteurs n'étant pas arrivés à un consensus sur les facteurs réels qui déterminent la réussite de la succession. Alors que pour certains, le fait d'assurer

la transmission d'une génération à la suivante est un gage de succès (Ambrose, 1983 ; Goldberg et Wooldridge, 1993), pour d'autres, ce sont des éléments tels que la performance de l'entreprise et le style de leadership adopté par le prédécesseur (Sorenson, 2000), l'inexistence de conflit entre les membres de la famille (Santiago, 2000), la satisfaction des parties prenantes (Sharma *et al.*, 2003 ; Venter *et al.*, 2005), la rentabilité perçue (Venter *et al.*, 2005), la rentabilité objective comme la croissance du chiffre d'affaires, du nombre d'employés et du rendement (Morris *et al.*, 1997 ; St-Cyr et Richer, 2005) la considération des composantes multiples (Hienerth et Kessler, 2006) et l'intégration harmonieuse du successeur dans l'entreprise (Barach *et al.*, 1988 ; Dumas, 1992 ; Fiegener *et al.*, 1996) qui pourraient permettre de parler de réussite de la succession familiale.

Somme toute, nous nous rendons compte que la réussite de la mise en place du successeur et par ricochet, la réussite successorale est un phénomène très complexe qui implique beaucoup d'acteurs. Néanmoins, les acteurs centraux qui gouvernent l'entreprise et contrôlent la succession ne sont nul autre que la femme et l'homme chefs d'entreprise. Il s'avère évident que ce sont eux qui décident de l'orientation à donner au processus d'intégration, d'où l'importance de comprendre comment ces hommes et ces femmes se comportent dans un contexte d'intégration de leurs successeurs dans l'entreprise qu'ils ont eu à bâtir avec leurs employés. Cependant, étant donné que les travaux concernant les femmes chefs d'entreprise familiale, en situation de retrait, sont très rares, nous jugeons important d'accorder dans la section suivante, une attention toute particulière à ces femmes.

2. LES FEMMES ENTREPRENEURES

Lorsqu'on jette un regard critique sur les écrits scientifiques concernant les entreprises familiales, on constate que les femmes propriétaires dirigeantes ont été longtemps négligées (Cole, 1997 ; Harveston *et al.*, 1997). Avant les années 80, l'*entrepreneurship* était synonyme d'entrepreneuriat au masculin. Les recherches portant essentiellement sur l'homme entrepreneur, ses caractéristiques, ses motivations et ses exploits, son entreprise et ses défis; la femme entrepreneure n'ayant pas obtenu l'attention qu'il fallait (Brush, 1992 ; Proulx, 1995 ; Putnam, 1993 ; Robinson, 2001).

Cependant, c'est au cours de ces dernières années que l'intérêt s'y est énormément porté (Cole, 1997, Harveston *et al.*, 1997 ; St-Cyr et Richer, 2007). Celles qui se sont intéressées à la femme entrepreneure, non sans intérêt, se sont penchées beaucoup plus sur des thèmes tels que a) les caractéristiques individuelles, b) les motivations personnelles, c) l'accès au financement, d) la performance des entreprises, e) les obstacles auxquels elle fait face, mais moins sur f) les besoins en formation, g) la conciliation travail-famille, h) la participation à des réseaux d'affaires, et i) le style de gestion (Brush, 1992 ; Carrington, 2006 ; Groupe-Conseil sur l'entrepreneuriat féminin (GCEF)³, 2000 ; Lavoie, 1988 ; Légaré, 2000 ; Ministère des Régions, 2002 ; Orser et Riding, 2006 ; Riebe, 2005 ; Robinson, 2001 ; St-Cyr et Richer, 2007). Selon Duchéneaut (1998, dans Légaré, 2000), cette assertion en est révélatrice :

On manque de recherches et de données statistiques sur l'entrepreneuriat féminin, ce qui limite l'analyse et oblige à travailler sur des estimations et des hypothèses *a priori*. Il est capital de favoriser des recherches permettant de mieux informer les

³ À partir de ce point, nous utiliserons l'abréviation GCEF.

différents acteurs et les décideurs sur un phénomène social et économique qui recèle un réel potentiel d'innovation et de création d'emploi au XX^e siècle (p. 5).

Au Québec par exemple, les auteurs soulèvent aussi le manque de banques de données d'envergure représentatives de la situation québécoise globale, banques souvent assujetties au respect de la confidentialité des renseignements sur les entreprises, situation qui élimine ainsi la possibilité de pousser plus loin les recherches dans ce domaine (GCEF, 2000 ; Légaré, 2000). Toutefois, depuis une vingtaine d'années, la recherche sur l'entrepreneuriat féminin s'est développée sous l'influence de différents travaux de recherches empiriques (Brush, 1992 ; Hughes, 2006 ; Lavoie, 1988 ; Madill, Riding et Haines, 2006 ; Robinson, 2001) et des études sollicitées par certains pouvoirs publics tels que l'OCDE et le Bureau international du travail (BIT)⁴ (Duchéneau, 1997).

Pour tenter d'expliquer cet intérêt plus ou moins mitigé, il faut noter que les modifications économiques et sociales, conjuguées à une scolarisation massive des femmes, à partir des années 1970, ont entraîné une certaine féminisation du monde du travail et des affaires (Demouge *et al.*, 1999 ; GCEF, 2000). Cela a favorisé la naissance d'un champ spécifique et remis en question les catégorisations à travers lesquelles se pensent nos sociétés. L'émergence de ces études féministes a permis aux femmes d'acquérir une certaine visibilité, de sortir de l'anonymat dans lequel elles étaient confinées et de s'investir dans le monde des affaires, jadis l'apanage des hommes (GCEF, 2000).

En effet, lesdits changements ont aussi favorisé l'émergence de nouvelles formes de gestion dont la finalité est l'atteinte de l'efficacité et de l'excellence

⁴ À partir de ce point, nous utiliserons l'abréviation BIT.

(Duchéneau, 1997). Selon Demouge *et al.* (1999), on est ainsi passé d'un système classique pyramidal, reposant sur l'obéissance, à une organisation fondée sur l'adhésion et la motivation, tant dans la famille que dans l'entreprise. Dès lors, la répartition des tâches qui obéissait à une division du travail hiérarchisée, où la femme était au service de l'homme, a laissé place à un système où les différences de statut et de rôle entre les femmes et les hommes se sont estompées.

Désormais, réussite professionnelle et réussite familiale semblent se conjuguer pour les hommes comme pour les femmes avec le modèle de la carrière comme finalité et de l'auto-détermination comme moteur (Demouge et Olivier, 1997). C'est ainsi qu'on rencontre de plus en plus de femmes aux postes de commandement dans les grandes organisations publiques et à la tête des entreprises privées (Buttner, 2001 ; Sharma, 1990 ; Voelck, 2003).

2.1 La nouvelle réalité entrepreneuriale

Les discussions à propos d'une meilleure connaissance de l'entrepreneur remontent au XVIII^e siècle lorsque Richard Cantillon voyait l'entrepreneur comme un innovateur capable de prendre un risque, alors que Jean-Baptiste Say et Robert Turgot faisaient une distinction entre l'entrepreneur créant une entreprise et le capitaliste qui avançait des fonds et qui, selon eux, prenaient des risques ultimes (Julien, 2000). Cette façon de voir s'est poursuivie jusqu'à Schumpeter dans les années 1930, qui considérait l'entrepreneur-innovateur à l'origine du changement dans l'économie des sociétés et qui affirmait que la disparition du phénomène allait sonner le glas du capitalisme, ce que la nouvelle réalité entrepreneuriale a démenti (Allouche et Amann, 2000 ; Julien, 2003, 2004).

Selon Duchéneau (1997), comprendre le concept d'entrepreneur requiert de tenir compte de deux composantes : a) la première rend compte d'un individu qui, fixant un objectif, adopte un type de comportement qui l'amène à agir ou à faire agir d'autres individus et qui prend des initiatives, s'implique et fait en sorte que les objectifs fixés soient atteints. Cela réfère à la détermination et à l'esprit d'entreprise dont fait montre l'individu ; b) la deuxième est celle du chef d'entreprise qui assume un risque financier. Les deux conceptions peuvent se compléter aisément, car un entrepreneur, preneur de risques financiers, pourra présenter naturellement les signes comportementaux de l'esprit d'entreprise.

Pourtant, on peut avoir l'esprit d'entreprise sans pour autant assumer un risque financier personnel. C'est ce qui distingue l'entrepreneur du manager ou de l'intrapreneur. Ceux dont il est question dans notre étude, appelés propriétaires dirigeants et propriétaires dirigeantes, prédécesseurs et prédécesseuses, sont investis de l'esprit d'entreprise en plus de la propension à la prise de risques financiers dont parle Duchéneau (1997).

Étant donné que la recension des écrits nous informe que la recherche sur le style de gestion des femmes chefs d'entreprise a été laissée pour compte, nous nous intéresserons particulièrement à ce phénomène dans les pages qui suivent tout en faisant quelques comparaisons de temps en temps avec l'entrepreneuriat masculin.

2.1.1 *Les femmes entrepreneures ou chefs d'entreprise*

Lavoie (1988) semble englober l'essence du concept d'entrepreneur en présentant la femme entrepreneure comme :

La femme qui, seule ou avec un ou des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante (p. 3).

On constate que de plus en plus de femmes se lancent en affaires, en assument les risques et en récoltent les fruits. Si nous nous fions aux données obtenues à la suite d'études sur les femmes entrepreneures dirigeantes de PME, l'importance de leur apport économique ne saurait plus se nier. Que ce soit au Québec, au Canada comme aux États-Unis, la courbe de croissance du nombre de femmes entrepreneures ne cesse de prendre de l'ampleur par rapport à celle des hommes au cours des deux dernières décennies (Brush, 1992 ; Carrington, 2006 ; Hughes, 2006 ; Madill *et al.*, 2006 ; Proulx, 1995 ; Robinson, 2001). Sur un plan plus général, les données de l'enquête sur la population active des différents pays membres de l'OCDE, durant la dernière décennie nous mentionnent que 28 % des entrepreneurs étaient des femmes (Duchéneau, 1997).

Aux États-Unis, une croissance fulgurante de la présence des femmes dans ce secteur jadis réservé aux hommes a été observée. Le nombre d'entrepreneures a augmenté de 103 % entre 1987 et 1999. En 1996, 38 % des entreprises appartenant à des femmes représentent 33 % de toutes les firmes incluant 25 % de toutes les corporations et procurent de l'emploi à plus de 13 millions de travailleurs américains et génèrent plus de 1,6 milliards de chiffres d'affaires (Robinson, 2001). Selon le rapport de l'OCDE (2004), en 2002, les entreprises, ayant pour propriétaire dirigeante une femme, représentent 28 % sur un total de 23 millions d'entreprises et emploient 9,2 millions de personnes, soit 9 % de l'effectif salarié du secteur privé. Quoiqu'elles soient présentes dans tous les secteurs d'activités, 52 % œuvrent surtout dans les secteurs de services (National Foundation for Women Business Owners, 2004).

Au Canada, depuis vingt ans, le nombre de femmes entrepreneures a progressé de plus de 208 %, contre seulement 38 % pour les hommes (OCDE, 2004). Et depuis 1997, deux fois plus de femmes que d'hommes ont créé une PME, faisant passer le nombre d'entreprises de 1 million à 2,4 millions en 2004 (Industrie Canada, 2005, p. 24). Lorsque la présence des hommes entrepreneurs au niveau des PME a doublé au cours de cette période, celle des femmes a triplé frôlant 850 000 (CIBC World Markets, 2005 ; Hughes, 2006). Allant dans le même sens, le rapport de l'OCDE (2004), reprenant les données compilées par le Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures mentionne que la contribution à l'économie des entreprises dirigées par les femmes dépasse 18,1 milliards de dollars canadiens par an.

Cependant, depuis 2000, nous dirait Carrington (2006), cet écart s'est réduit et un certain parallélisme s'est établi amenant ainsi les femmes à être propriétaires d'entreprises à un âge moins avancé. Plus précisément, 39 % des PME dans lesquelles les femmes sont propriétaires majoritaires ont été créées il y a cinq ans et moins. Hughes (2006), s'appuyant sur les données du Canadian Socio-Economic Information Management System (CANSIM), mentionne que les femmes ont fait un gain autant comme employeuses que comme travailleuses autonomes, et sont de plus en plus portées à créer des sociétés par actions.

Les Québécoises aussi constituent une force en plein essor sur laquelle l'économie de la province prend appui. Selon les données de l'Enquête sur la population active citée par Richer et St-Cyr (2007), le nombre des femmes entrepreneures employeuses n'a cessé de croître depuis, et ce, à un taux de croissance supérieur à celui des hommes. En 1986, on comptait 24 000 femmes pour 145 500 hommes. En 2005, on en recensait 45 500 pour 144 100. Nous constatons donc que le

nombre de femmes a augmenté de 97 % contre 0 % pour les hommes pendant la même période. Par ailleurs, en 2001, 21 % des PME étaient des entreprises dans lesquelles les femmes détenaient une participation majoritaire, alors que la moyenne n'était que de 9 % au Manitoba et en Saskatchewan et à peu près à 18 % dans les autres régions (Hughes, 2006).

Néanmoins, il est important de noter les limites des statistiques sur les femmes entrepreneures. Le registre des entreprises n'étant pas sexué, nous devons nous appuyer sur les statistiques de l'Enquête sur la population active (EPA) réalisée sur une base régulière par Statistiques Canada pour avoir des données sur les femmes entrepreneures. Comme le stipulent Richer et St-Cyr (2007, p. 47) :

Les statistiques qui en sont tirées regroupent toutes les travailleuses indépendantes (femmes actives sur le marché du travail et qui ne sont pas à l'emploi d'une autre personne) qu'elles soient employeuses ou non, mais exclut les travailleuses familiales non rémunérées. Il serait intéressant d'obtenir des informations sur le nombre d'entreprises dirigées par les femmes du registre des entreprises, registre à inscription obligatoire qui répertorie l'ensemble des entreprises au pays. Cependant, le sexe des propriétaires ne faisant pas l'objet d'une variable dans ce registre, les données sexuées doivent être obtenues, soit de l'EPA, soit au moyen d'études ponctuelles incorporant entre autres cette variable.

2.1.2 *Les caractéristiques sociodémographiques des femmes chefs d'entreprise*

Selon les données de Statistiques Canada (2001) cité par Carrington (2006), le tableau 5 montre les caractéristiques socio-démographiques de la femme entrepreneure que nous avons regroupées et qui permettent d'établir leur profil.

Tableau 5
Le profil des femmes entrepreneures en 2001

Caractéristiques	Classement selon le sexe		
	Femmes	Hommes	Différence
Âge : Moins de 40 ans	32 %	21 %	+11
Scolarité : Maîtrise ou doctorat	54 %	41 %	+13
Expérience en gestion dans la branche	70 %	86 %	-16
Activité à domicile	56 %	56 %	=
Secteurs d'activité : services	89 %	59 %	+30
Établissement dans une région rural	18 %	27 %	-9
Francophones	25 %	ND	
Anglophones	62 %	ND	
Allophones	13 %	ND	
Autochtones	1 %	ND	
Minorités visibles	8 %	ND	
Handicapés	3 %	ND	

ND : Non disponible

Il ressort que : a) 32 % des femmes avaient moins de quarante ans comparativement à 21 % des hommes ; b) 54 % avaient fait des études de deuxième ou de troisième cycle universitaires contre 41 % des hommes ; c) 70 % avaient plus de dix années d'expérience en gestion dans la branche d'activité dans laquelle elles ont établi leur entreprise comparativement à 86 % pour les hommes ; d) elles exercent leurs activités dans tous les secteurs d'activité mais sont plus concentrées dans le secteur des services et e) 89 % des PME dans lesquelles les femmes détenaient une participation majoritaire étaient concentrées dans les services comparativement à 59 % pour les hommes.

Autrement dit, les secteurs des services dans lesquelles elles sont plus nombreuses se répartissent comme suit : a) commerce de gros ou de détail (18 %), b) services professionnels (16 %) et c) information, culture et immobilier (16 %). Il faut noter que dans les années 80, où le phénomène entrepreneurial a pris un essor considérable, a) le secteur des services était particulièrement à l'honneur (GCEF,

2000 ; Proulx, 1995 ; St-Cyr *et al.*, 2002) ; b) 56 % exerçaient leur activité à domicile comme les hommes ; c) 18 % avaient établi leur entreprise dans une région rurale comparativement à 27 % des hommes ; d) 7 % avaient une entreprise exportatrice comparativement à 13 % des hommes ; e) 62 % étaient anglophones, 25 % francophones et 13 % s'exprimaient dans une langue autre que l'anglais et le français f) 1 % étaient Autochtones ; g) 8 % faisaient partie des minorités visibles et finalement ; et h) 3 % souffraient d'une incapacité.

2.1.3 *Des études comparatives du style de leadership des femmes et des hommes entrepreneurs*

Comme nous l'avions souligné plus haut, rares sont les études qui se sont penchées sur le leadership des femmes chefs d'entreprise et qui ont eu à comparer leur style à celui des hommes. On retrouve surtout des recherches qui ont traité des qualités des femmes par rapport à la gestion de leur entreprise et qui, de façon générale, leur prêtent les qualités telles que la persévérance, la discipline, la détermination et l'amour du métier.

Selon Proulx (1995), les femmes entrepreneures sont davantage psychologues que leurs confrères dans leurs échanges avec les personnes avec qui elles transigent et inspirent plus confiance. Alors que les hommes rivalisent souvent entre eux, les femmes sont en compétition avec elles-mêmes (GCEF, 2000 ; Proulx, 1995). Elles seraient réputées bonnes gestionnaires, mais prudentes en affaires (Brush, 1992, Putnam, 1993). Elles seraient plus circonspectes dans la gestion de leurs entreprises et dans les projets d'expansion. Cette caractéristique leur permettrait d'assurer de solides assises du point de vue de la santé financière de l'entreprise que des débouchés du marché. Les femmes considèrent le monde des affaires comme un système d'interrelations plutôt qu'une structure divisée en deux entités distinctes composée d'une sphère économique et d'une sphère sociale qui ne se rejoignent pas

(Buttner, 2001 ; Putnam, 1993). Les affaires sont, dans une perspective féminine, intégrées à l'ensemble de toutes leurs activités (Brush, 1992).

En nous appuyant sur les études des auteurs ci-après (Belcourt, Burke et Lee-Gosselin, 1991 ; Brush, 1992 ; GCEF, 2000 ; Lavoie, 1988 ; National Foundation for Women Business Owners, 2004 ; Putnam, 1993 ; Robinson, 2001) nous pouvons synthétiser les comportements de gestion des femmes comme suit : a) elles préfèrent garder le contact personnel au détriment d'une plus grande formalisation qu'implique la croissance, contrairement aux hommes ; b) elles s'intéressent beaucoup plus que les hommes à la dimension sociale du travail tout en poursuivant aussi bien des objectifs économiques alors que les hommes privilégient beaucoup plus l'esprit d'entreprise et ont tendance à préférer jouer un rôle de supervision que de collaboration ; c) elles ont un style de gestion plus participatif ; d) elles exercent le pouvoir de manière horizontale plutôt que verticale ; e) elles ont des préoccupations quant à la satisfaction des employés ; f) elles visent à intégrer travail et famille ; elles se sentent concernées par la responsabilité sociale.

D'autres auteurs se sont particulièrement penchés sur le style de leadership des femmes entrepreneures (voir au tableau 6), dont, entre autres, l'étude de Buttner (2001) qui s'est appuyée sur la théorie relationnelle développée par Miller (1986), Jordan *et al.* (1991), et adaptée par Fletcher et Bailyn (1996), Fletcher (1998, 1999) aux femmes gestionnaires, pour étudier le comportement des entrepreneures propriétaires dirigeantes à succès. L'analyse des données des groupes sélectionnés indique que ces femmes utilisent elles aussi, comme les femmes infirmières ou gestionnaires des organisations non-entrepreneuriales, une approche relationnelle lorsqu'elles travaillent avec les employés et les clients. Leurs compétences au point de vue relationnel ont trait à : a) l'acquisition mutuelle du pouvoir, b) la réalisation de soi et des autres, c) la création d'équipe de travail, d) la participation, e) l'empathie, f)

l'habileté à comprendre, interpréter et utiliser des données émotionnelles et à partager l'information. Elles tendent à définir le pouvoir en termes d'habiletés à prendre soin des autres et à contribuer à leur bien-être. Ces résultats vont dans le même sens que Chaganti (1986), Hirisch et Brush (1984), et Robinson (2001). Corroborant les allégations des auteurs précités, Rosener (1994), reprenant un concept défini par Burns (1978), puis développé par Bass (1985), prétend que les femmes adoptent un style de leadership plutôt transformationnel qui conduit à transformer ou intégrer les objectifs et intérêts personnels des collaborateurs en objectifs plus globaux de l'équipe. Le pouvoir y devient plus personnel, car étant fonction des contacts humains plutôt que de la structure organisationnelle.

Par contre, les hommes, privilégieraient le pouvoir structurel hiérarchique, résultant de leur poste ou de leur autorité à l'intérieur de l'organisation. Leur style de leadership serait plutôt qualifié de transactionnel, c'est-à-dire qu'ils échangent des récompenses contre des services dans un système de transaction avec leurs subordonnés, le rendement au travail dépendant, de ce fait, des récompenses ou des punitions (Duchéneau, 1997 ; GCEF, 2000), et surtout, de la gestion par exception passive, de et du laisser faire (Avolio et Bass, 2002 ; Bass, 1985, 1990, 1997 ; Bass et Avolio, 1994 ; Brush, 1992 ; Burke et Collins, 2001 ; Center for Women's Business Research, 2002 ; Moore et Buttner, 1997 ; Vera et Dean, 2005).

En outre, l'étude de Riebe (2005), s'appuyant sur les études de Buttner (2001, 2002), Eagly *et al.* (2003), Eagly et Carli (2003), Eagly et Johannesen-Schmidt (2001), Fletcher (1996, 1998), Gilligan (1982), Helgesen (1990) et McClelland (1979), qui porte sur 27 chefs d'entreprise à succès, nous indique que, pour réussir, les femmes entrepreneures interviewées ont confié au cours des entrevues adopter les comportements ci-après : a) motiver et retenir les employés, b) établir une relation amicale et familiale avec les employés, c) supprimer la

hiérarchie, et d) mettre l'accent sur l'interdépendance, la collégialité et l'*empowerment*.

Tableau 6
Aperçu des études sur le style de leadership des femmes chefs d'entreprise

Auteurs	Objectif de l'étude	Méthodologie	Conclusions
Hirsch et Brush (1984)	Analyser le style de gestion des entrepreneures et les problèmes auxquels elles font face	Étude quantitative	Style de gestion propre aux femmes
Chaganti (1986)	Découvrir les pratiques de gestion des entreprises à succès des femmes chefs d'entreprise	Étude qualitative	Style de gestion propre aux femmes : plus proches de leurs employés
Rosener (1990)	Étudier le style de leadership des hommes et des femmes chefs	Hommes et femmes Étude de cas	Femme : leadership transformationnel. Homme : leadership transactionnel
Salganicoff (1990)	Faire part de la condition des femmes dans les entreprises familiales	Étude de cas	Messages ambigus Rationalité et agressivité pas féminins ; Perçoivent les besoins des autres et sont prêtes à les aider
Robinson (2001)	Déterminer si et dans quel contexte les raisons qui motivent les femmes entrepreneures rurales à créer leur entreprise influence leur style de gestion	Étude de cas	Accordent beaucoup d'importance aux relations Créent une culture d'entreprise qui met l'accent sur la cohésion, la réduction des conflits et la confiance entre employés
Buttner (2001)	Déterminer si les femmes entrepreneures, dans l'exercice de leurs fonctions, utilisent les dimensions de la théorie relationnelle comme le font les femmes ingénieures, les infirmières et les femmes employées dans les organisations non-entrepreneuriales	Étude de cas	Utilisent une approche relationnelle (protection, responsabilisation mutuelle, accomplissement, et création d'équipe) avec leurs employés et leurs clients ; La théorie relationnelle peut servir de cadre pour les études sur les femmes entrepreneures
Bird et Brush (2002)	Présenter une nouvelle manière féminine pour expliquer la création d'entreprises selon le sexe à partir de 3 approches théoriques	Étude conceptuelle	Suggère une vue alternative féminine pour la création d'entreprise caractérisée par l'engagement auprès des individus, la confiance, la participation à la prise de décision, en opposition au comportement des hommes axé sur le détachement
Mione (2002)	Établir un lien entre le style de gestion des femmes chefs d'entreprise canadiennes et françaises et leur performance	Étude quantitative	Différences culturelles par rapport aux motivations, aux styles de gestion et aux performances des entreprises
Riebe (2005)	Examiner la philosophie de gestion et les pratiques managériales qui permettent le succès des entreprises	Étude de cas	Motive; Établit une relation amicale et familiale avec les employés ; Absence de hiérarchie ; Interdépendance ; Collégialité et <i>empowerment</i>
Sonfield et Lussier (2005)	Comparer les entreprises familiales dont l'équipe de direction comporte plus et moins de 50 % de femmes sur une variété d'activités et style de gestion	Étude quantitative	Les résultats démontrent de façon générale beaucoup de similarités avec quelques différences minimes

En outre, l'étude de Riebe (2005), s'appuyant sur les études de Buttner (2001, 2002), Eagly *et al.* (2003), Eagly et Carli (2003), Eagly et Johannesen-Schmidt (2001), Fletcher (1996, 1998), Gilligan (1982), Helgesen (1990) et McClelland (1979), qui porte sur 27 chefs d'entreprise à succès, nous indique que, pour réussir, les femmes entrepreneures interviewées ont confié au cours des entrevues adopter les comportements ci-après : a) motiver et retenir les employés, b) établir une relation amicale et familiale avec les employés, c) supprimer la hiérarchie, et d) mettre l'accent sur l'interdépendance, la collégialité et l'*empowerment*.

Des résultats additionnels à propos du style de leadership basé sur le genre suggèrent que les femmes entrepreneures adoptent un style moins hiérarchique, sont plus flexibles, plus équilibrées, collaborent davantage, s'inquiètent plus, et sont des dirigeantes plus loyales que le sont les hommes, prennent plus de temps pour prendre des décisions et recherchent en plus grand nombre plus l'opinion des autres que ne le font les hommes (Center for Women's Business Research, 2002).

Cette approche «féminine » semble mieux convenir à la gestion de l'entreprise familiale parce que les personnes, dotées de ces caractéristiques, sont plus aptes à s'occuper du bien-être de l'entreprise et du bien-être de la famille (Salganicoff, 1990).

2.1.4 *Les femmes et la succession de l'entreprise familiale*

Étant donné que traditionnellement, entreprendre était conjugué au masculin, et qui plus est, c'était le fils aîné (primogéniture) qui prenait la relève dans les

entreprises familiales, cette tendance a amené les chercheurs à ne pas tenir compte, jusqu'au milieu des années 80, de la variable « genre » des prédécesseurs et des successeurs dans leurs recherches (Cole, 1997 ; Dumas, 1996 ; Salganikoff, 1990 ; Sharma, 2004 ; Vera et Dean, 2005). Quoique de nos jours, certains chercheurs aient inclus des femmes dans leurs échantillons, très peu ont tiré des conclusions en isolant la variable sexe dans leur analyse (Dumas, 1988 ; Salganikoff, 1990 ; Sharma, 2004 ; Vera et Dean, 2005).

Le peu de recherches sur les entreprises familiales qui se sont uniquement intéressées aux femmes ont été menées en majorité par des femmes qui se sont penchées sur la condition féminine de celles-ci. Certaines ont étudié la perception que se font les propriétaires dirigeants, en l'occurrence les hommes, de l'implication et de la succession des filles, d'autres se sont penchées sur les caractéristiques des femmes, d'autres encore, se sont surtout intéressées aux facteurs qui motivent les filles à vouloir prendre la relève, mais rares sont les études qui portent sur les mères propriétaires dirigeantes.

Abordant le problème de la perception que se font les propriétaires, les écrits révèlent que très peu de femmes sont de façon générale activement invitées par leurs parents à faire carrière dans les entreprises familiales et à accéder très facilement aux postes de direction (Dumas, 1996 ; Frishkoff et Brown, 1996 ; Lyman et Salganikoff, 1990 ; Salganikoff et Hollander, 1985). Pourtant, comme l'indique Salganikoff (1990), les qualités personnelles des femmes peuvent être source de défis et d'opportunités et offrir des atouts inestimables pour la survie de l'entreprise.

Dans le cadre des études portant sur les caractéristiques des femmes dans les entreprises familiales, Frishkoff et Brown (1996) ont fait un bilan sur l'évolution du

rôle de la femme dans les entreprises familiales. Pour les auteures, même s'il existe moins d'entreprises créées depuis plusieurs années par les femmes, de nos jours, de plus en plus de femmes fondent ou cofondent leurs entreprises avec leurs conjoints dans le but de les transmettre à leurs successeurs. Elles participent beaucoup plus qu'avant aux décisions familiales et plus de femmes figurent sur la liste des successeuses potentielles et sont considérées comme des membres de la famille à part entière.

Dans le même ordre d'idées, Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt (1990) et Hollander et Bukowitz (1990) ont essayé d'identifier le degré de visibilité des femmes dans les entreprises familiales et ont trouvé que beaucoup y sont très influentes, mais peu voient leur travail reconnu à sa juste valeur. La plupart n'ont pas de titre ni de compensation financière pour le travail accompli. De plus elles reçoivent des messages ambigus. D'un côté, elles doivent être indépendantes et autonomes, se comporter comme un « homme » d'affaires (Sharma, 1990), de l'autre, elles doivent être dépendantes et attentives aux besoins de la famille et se comporter comme une « femme » (Salganicoff, 1990). Ceci serait dû aux forces sociales liées aux traditions culturelles, aux forces politiques qui perpétuent les modèles de comportement à adopter et aux forces familiales qui mettent l'accent sur l'équilibre entre les responsabilités familiales et les responsabilités au travail (Buttner, 2001 ; Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990 ; Hollander et Bukowitz, 1990 ; Sharma, 1990).

Ce qui fait que non seulement, les rôles joués par les femmes dans la famille se transposent la plupart du temps dans l'entreprise, mais aussi, elles adoptent les rôles de la femme invisible (Dumas, 1988, 1992) et de la femme surprotectrice (Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990 ; Lapierre, 1994 ; Salganicoff, 1990) pour ne pas adopter celle de la femme agressive en affaires (Salganicoff, 1990 ; Sharma,

1990), une façade qui les protège contre la culpabilité qu'elles ressentent lorsqu'elles réussissent (Hollander et Bukowitz, 1990 ; Sharma, 1990).

Par ailleurs, l'étude de Sonfield et Lussier (2005) a comparé les grandes entreprises familiales des États-Unis et de la France dont l'équipe de direction comporte plus de 50 %, et moins de 50 % de femmes sur une variété d'activités et style de gestion. Selon ces auteurs, de façon générale, on note beaucoup de similarités entre le style de gestion de l'équipe de direction à prédominance féminine et celle à prédominance masculine avec des différences minimales sur les éléments tels que la prise de décision en équipe, les conflits familiaux, la planification de la succession, l'utilisation des conseillers externes, la planification à long terme, les outils de gestion financière et l'influence du fondateur.

Les qualités spécifiques des femmes dans l'entreprise familiale. Une des forces des femmes dans les entreprises familiales réside dans leur jugement moral et leur interprétation de la réalité (Hartman, dans Dumas, 1996 ; Hollander et Bukowitz, 1990 ; Salganikoff, 1990 ; Sharma, 1990), qualités qui les disposent à chercher plutôt les solutions de consensus que la rivalité, solutions qui sont importantes lors du transfert de la direction (Bayad et Barbot, 2002). Par leur socialisation, elles ont plutôt tendance à se préoccuper des autres. Elles vouent une grande loyauté envers l'entreprise familiale. Leur engagement, leur initiative et leur attitude face aux situations, dépendront du soutien ou de la désapprobation des tiers, qui, pour elles, sont significatifs.

Selon Salganikoff (1990), les femmes préfèrent préserver les relations affectives au détriment de l'affirmation de leur personnalité. Aussi auront-elles davantage tendance, contrairement aux hommes, à éviter les discordes. Autrement dit,

lorsqu'une femme n'arrive pas à avoir l'approbation psychologique espérée, elle se désillusionne vis à vis du travail à accomplir et cela peut conduire les femmes talentueuses à se retirer de l'entreprise pour se consacrer à autre chose.

En somme, les femmes dans les entreprises familiales sont en général reconnues pour investir dans les relations plutôt que dans les résultats. Alors que les hommes organisent leur vie en fonction des exigences de leur travail, les femmes organisent leur vie en fonction de la famille (Frishkoff et Brown, 1996 ; Salganicoff, 1990). Cette apparente différence incite notre curiosité et nous amène à formuler ces questions : les femmes et les hommes sont-ils différents dans leur façon d'approcher les individus avec qui ils entrent en relation? Devons-nous dire différence ou particularité ou complémentarité à propos des femmes et des hommes? Que nous révèlent les écrits à ce sujet par rapport aux styles de leadership, autrement dit, par rapport aux comportements adoptés par les hommes et les femmes dans les organisations?

2.2 Le style de leadership des femmes dans les entreprises non-entrepreneuriales

Illusoire, nous semble-t-il, de vouloir faire une étude comparative des stratégies d'intégration des hommes et des femmes sans tenir compte des bases théoriques sur lesquelles s'appuient les auteurs qui prétendent à l'existence de différences. Nous jugeons donc important de présenter certaines approches théoriques et études, souvent citées dans les recherches non-entrepreneuriales, qui peuvent nous permettre de comprendre des éléments de différence possible entre les hommes et les femmes et le style de leadership qu'ils adoptent dans les organisations entrepreneuriales.

2.2.1 *Le leadership : l'importance du « genre » masculin ou féminin*

De façon palpable, tangible, nous ne pouvons nier que la femme se distingue physiquement de l'homme. Le phénomène devient alors complexe lorsqu'on tente de prouver cette différence en dehors des balises anatomiques, ce que certains chercheurs ont essayé de faire (Burke et Collins, 2001 ; Buttner, 2001, 2002 ; Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001 ; Fletcher, 1996, 1998 ; Gilligan, 1982 ; Hegelsen, 1990 ; McClelland, 1979 ; Putnam, 1993 ; Rappoport et Bailyn, 1996 ; Rosener, 1995 ; Surrey, 1991). En effet, la femme et le comportement de leadership a été un sujet d'attraction ayant reçu une attention particulière des médias. Ces derniers ont contribué à bâtir son image en présentant celle qui a pu réussir dans un milieu d'hommes comme étant celle qui a su briser le plafond de verre (Adler et Dafna, 1994). De plus en plus d'organisations ne manquent pas non plus de souligner leur apparente dévotion à l'émulation de la gent féminine. Certains chercheurs de la communauté scientifique, durant les deux dernières décennies, en ont fait un domaine de recherche permettant de jeter un regard sur ce qui peut constituer des éléments de différence entre les hommes et les femmes.

Ces différences se sont exprimées par exemple, dans un reportage spécial de Business Week (2000) dans lequel Sharpe (2000), cité par Eagly *et al.* (2003), mentionne que de nouvelles études ont trouvé que les managers femmes font de l'ombre aux hommes dans à peu près toutes les mesures. De plus, dans un article de Fast Company, portant sur les femmes dirigeantes d'entreprise (CEO), Eagly *et al.* (2003), citant Hefferman (2002), déclarent « que le futur des entreprises d'aujourd'hui dépend de la femme et non de l'homme, car son approche du leadership est la meilleure et serait, de façon générale, axée sur la relation et la compréhension » (p. 9).

À l'opposé de ceux qui prétendent qu'il y a une différence entre les styles de leadership et que ce style serait probablement plus efficace, nous comptons aussi ceux pour qui ces qualités dites féminines sont autant accentuées chez les hommes que chez les femmes (Bass, 1990 ; Cole, 1997 ; Davidson et Cooper, 1987 ; Powell, 1990 ; Van Engen, Rien van der Leeden et Willemsen, 2001 ; Vecchio, 2002, 2003 ; Vikinas et Cartan, 1993).

La perspective biologique explique les différences de genre entre les hommes et les femmes en se basant sur le fait que, de façon biologique, la femme diffère de l'homme tant au niveau des chromosomes, des hormones, de l'anatomie que des fonctions sexuelles. C'est à partir de ces distinctions que sont élaborées les définitions culturelles et psychologiques de la féminité et de la masculinité. Et ce sont ces différences qui sont à la base des catégorisations sociales au niveau des rôles, des fonctions, des privilèges ainsi que des règles de conduite qui sont assignées aux hommes et aux femmes dans les sociétés (Lapierre, 1994). Certaines études se sont servies de ces différences biologiques pour expliquer les différences de genre particulièrement au niveau des habiletés cognitives. On compte dans cette veine les études sur les hormones, sur le cerveau et sur la génétique (Kinser et Lewis, 2005 ; Witting et Petersen, 1979).

La théorie de l'évolution, quant à elle, interprète la différence entre les sexes comme étant un reflet de l'adaptation des hommes et des femmes aux différents problèmes régulièrement rencontrés par les ancêtres mâles et femelles (Geary, 1998 ; Schwartz et Rubel, 2005). Selon cette théorie, les diverses pressions que les hommes et les femmes auraient subies au cours du temps auraient conduit au développement des mécanismes cognitifs et affectifs qui différencient les sexes. Les valeurs qui guident nos comportements peuvent être perçues comme faisant partie de ces

mécanismes. Selon certains auteurs (Chodorow, 1978 ; Gilligan, 1982 ; Stoller, 1978 ; Voelck, 2003), cette différenciation problématique viendrait du fait que les théories de la psychologie, adoptant comme norme la vie des hommes, ont essayé de façonner les femmes à partir d'un matériau masculin.

Dans presque toutes les sociétés, par exemple, on accorderait spontanément aux hommes les postes de pouvoir et d'autorité, parce qu'on les croit capables de faire face aux vicissitudes de la vie, alors que le pouvoir accordé aux femmes se retrouverait dans les sphères parentales (voir également Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001). Ainsi donc, les principes de l'investissement parental que nos ancêtres ont institués diffèreraient d'un sexe à l'autre et la sélection sexuelle aurait été utilisée pour expliquer une telle différence. Selon la croyance évolutive, ce principe forcerait les femmes à investir beaucoup plus dans leurs enfants que les hommes (Gilligan, 1986), à dépendre beaucoup plus de leurs conjoints pour leur support autant au cours de leur grossesse que lorsque les enfants sont en bas âge (Schwartz et Rubel, 2005).

Cette façon de concevoir le rôle des femmes et des hommes, imprimée par les adaptations de l'évolution, se transposerait jusque dans la sphère économique où les hommes seraient plus portés sur la valeur du pouvoir, de l'autorité, du contrôle, d'accomplissement et de stimulation, de la chasse, de la bagarre avec les autres groupes et moins portés vers le bénévolat (altruisme) que les femmes dans certains domaines (Schwartz et Rubel, 2005).

De par leur statut social, les hommes seraient aussi prompts à entrer en compétition avec leurs semblables pour s'accomplir. Cependant, jusqu'à quel point

ces études justifient la différence entre les hommes et les femmes au niveau de leurs styles de leadership?

2.3 Le leadership : des théories pour comprendre

2.3.1 La théorie du développement cognitif

Cette théorie est principalement basée sur les travaux de Piaget (1932) qui ont contribué à l'avancement du développement de la pensée chez l'enfant. En fait, la structure de la pensée chez l'enfant, c'est-à-dire son raisonnement et sa mémoire se développent au fur et à mesure qu'il grandit. Le phénomène de masculinité et de féminité prend tout son sens lorsque l'enfant identifie son propre corps et se découvre. Dès lors, il tente d'adopter un comportement qui soit conforme à sa propre conception. De plus, selon cet auteur, les filles ont une attitude plus tolérante envers les règles, font plus volontiers des exceptions et s'adaptent plus facilement aux innovations. Il conclut donc que le sens juridique essentiel au développement moral est nettement moins développé chez les filles que chez les garçons.

Les stéréotypes masculins. Lever (1978) minimise les caractéristiques particulières des femmes en faisant l'apologie du modèle masculin qui remplit les conditions indispensables de réussite dans le monde moderne des affaires. Pour cette auteure, les garçons, grâce à leurs jeux, acquièrent l'indépendance et les qualités d'organisation dont l'homme a besoin pour coordonner les activités de grands groupes hétérogènes de personnes (voir aussi Kohlberg et Kramer, 1969 ; Piaget, 1932). Elle considère aussi que la sensibilité, l'empathie, l'altruisme découverts chez les filles lors de ses propres expériences et de celles des autres (Piaget, 1932) ont peu de valeur sur le marché du travail et peuvent même constituer une entrave à la carrière des filles. Elle déduit donc, que compte tenu de la réalité complexe de la vie

adulte, une fille devra apprendre, dès sa tendre enfance, à jouer comme un garçon, si elle ne veut pas plus tard dépendre des hommes.

C'est justement cette culture phallocratique qui rend souvent opaques les rapports entre hommes et femmes dans les organisations et qui dénature parfois le comportement des femmes au travail (Appelbaum et Shapiro, 1993) comme le souligne Sharma (1990) :

La masculinité dans les organisations est un autre problème auquel les femmes continuent à faire face. Les organisations qui ont une culture centrée sur les hommes sont très résistantes au leadership féminin. Leur structure hiérarchique, leur but et leurs valeurs sont souvent militarisés. La femme qui essaie d'avoir du succès au sein de ces organisations doit se soumettre et devenir un « homme d'organisation type » à un tel point qu'elle adopte même le rôle de l'homme au niveau du comportement au détriment des gains potentiels associés à la créativité, l'originalité, l'esprit d'initiative et l'indépendance reconnue chez les femmes. Même si les femmes avancent en supprimant leur côté « féminin », elles se heurtent encore à des barrières, car les préjugés continuent d'exister. Ils sont encore plus extrêmes et plus puissants au fur et à mesure que les niveaux managériaux deviennent élevés (p. 13). Traduction libre.

Cette culture phallocratique fait en sorte que traditionnellement le concept même du management est considéré comme masculin et caractérisé par a) le contrôle à outrance, b) la compétition, c) la stratégie, d) l'absence d'émotion, e) l'approche analytique, f) la résolution des problèmes de façon rationnelle et g) l'efficacité par le profit (Schein et Mueller, 1992 ; Sharma, 1990). Dans cet univers phallocratique, la femme, considérée comme possédant des traits féminins, est caractérisée par la soumission, la passivité et l'émotivité, caractéristiques qui vont à l'encontre de l'entendement managérial (Fagenson, 1990). La masculinité se base sur la présomption que les femmes elles-mêmes devraient changer leur nature et s'adapter

aux normes et valeurs organisationnelles promulguées par les collègues mâles. Plusieurs trouvent difficiles d'accepter les femmes comme de vraies collègues.

Corroborant ces façons de penser, une analyse comparative publiée par Schein et Mueller (1992), sur les perceptions des étudiants gestionnaires aux États-Unis, en Allemagne et en Grande Bretagne, révèle que l'image du manager reste essentiellement celle du « mâle » pour les deux sexes. Les femmes valorisent un peu le manager féminin, mais pas les hommes. Sur le plan interculturel, on peut noter que ce sont les femmes américaines qui présentent le taux le plus fort de correspondance entre femme et manager et qui associent le moins l'image du manager à l'homme. Les femmes allemandes valorisent le plus l'homme manager et le moins la femme manager. Ces auteurs demeurent une référence dans ce domaine particulier.

2.3.2 *La théorie de l'apprentissage social*

Contrairement aux théories précédentes qui prônent la différence des genres par rapport aux différences biologiques et aux actions et événements antérieurs, cette théorie part du principe que les hommes et les femmes seraient soumis, dès leur naissance, à un apprentissage social assorti de renforcements et de différents modèles auxquels ils seraient confrontés. Cette socialisation est définie comme étant un processus complexe par lequel les individus se développent et acquièrent les connaissances, les habiletés et les motivations requises pour la participation dans la vie sociale. Quoique l'apprentissage au cours de l'enfance pose des fondements pour le développement futur, la socialisation se poursuit toute la vie. Les motivations de l'agent socialisé pour apprendre seraient internes (liens affectifs) et externes (influence de l'environnement social (Lapierre, 1994 ; Lipman-Blumen, 1992 ; Mackie, 1983 ; Voelck, 2003)).

À quelques exceptions près, les garçons apprendraient dès leur tendre enfance à être compétitifs et agressifs alors que les jeunes filles seraient, quant à elles, encouragées à être beaucoup plus coopératives et affectives (Hegelsen, 1995 ; Lipman-Blumen, 1992 ; Reger, 2001 ; Rigg et Sparrow, 1994 ; Rosener, 1990 ; Schein, 1975 ; Schwartz et Rubel, 2005 ; Voelck, 2000). Par exemple, concernant le comportement des filles, Reger (2001) indique que la façon dont elles ont été socialisées pourrait les destiner à se définir comme adeptes des relations humaines et à être très maternelles dans des situations de gestion.

Cependant, cette socialisation aurait un effet pervers. Ces filles éprouveraient de la difficulté à percer dans les milieux où il y aurait une prédominance d'hommes qui mettrait de l'avant la perception selon laquelle les femmes seraient dépourvues de capacités jugées nécessaires dans l'exercice du management. C'est cela qui amènerait des tenants de l'approche de la supériorité masculine, pour lesquels le manager-type doit nécessairement être un homme, à justifier le fait que les femmes possèdent des caractéristiques féminines qui pourraient être appréciées dans d'autres secteurs du monde du travail qu'en management (Duchéneau, 1997 ; Henning et Jardim, 1977).

Déplaçant le débat dans les sphères organisationnelles, d'autres auteurs vont dans le même sens que les premiers en indiquant que cette socialisation qui détermine le rôle du genre en conditionnant, de ce fait, les hommes et les femmes dans les organisations, aurait un impact sur le rôle de leadership des deux sexes. C'est dans cette optique qu'ils expliquent le style de leadership masculin et féminin par la théorie du rôle social (Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001 ; Eagly et Johnson 1990 ; Eagly et Karau, 2002). En mettant l'accent sur le rôle du genre aussi bien que sur le rôle du dirigeant, les théoriciens du rôle social considèrent que

les leaders occupent les fonctions et exercent des rôles définis par leur position spécifique dans la hiérarchie sous la contrainte de leur rôle de genre.

2.3.3 *La théorie de l'identification*

La théorie de l'identification s'oppose sur plusieurs points à la théorie de l'apprentissage social. Contrairement à cette dernière, elle considère que les liens d'identification suffisent pour qu'il y ait différenciation alors que, pour la théorie de l'apprentissage, la présence de renforcements dans le processus d'apprentissage d'un individu est nécessaire.

Selon cette théorie, l'enfant s'identifie et développe des comportements similaires au parent du même sexe dès sa tendre enfance. Ainsi, le garçon s'identifierait à son père, considéré comme un sexe fort et la fille à sa mère, sexe faible (Chodorow 1978, dans Gilligan (1986). Cette propension à la différence a surtout pris ses racines dans les travaux de Freud (1925). Ce dernier prétend que les différents processus d'identification chez le garçon comme chez la fille sont à la source de différence de genre au niveau de la personnalité.

Le garçon serait porté à s'identifier à son père par crainte que durant sa phase œdipienne son intérêt sexuel envers sa mère n'entraîne sa castration. Il en résulte ainsi un processus d'identification défensif. Quant à la fille, ne pouvant éprouver la crainte de la castration, une autre forme d'appréhension l'inciterait à poursuivre son processus d'identification avec sa mère, par crainte de la perte de l'amour de celle-ci à cause de la rivalité développée pour l'amour de son père.

Les recherches effectuées par Stoller (1978, dans Gilligan, 1986) sur le développement des garçons et des filles vont à l'encontre des résultats de Freud (1925). Et pour lui, l'identité sexuelle, pivot immuable de la formation de la personnalité, est, à de rares exceptions près, établie de façon soutenue et irréversible lorsque l'enfant atteint l'âge d'environ trois ans. Ce qui suppose que la personne qui s'occupe de l'enfant lors des premières années de son existence étant plus généralement une femme, la dynamique interpersonnelle au cours de la construction de l'identité sexuelle sera différente pour les garçons comme pour les filles. Cette construction se produit dans un contexte de relation ininterrompue pour les filles, car les mères percevraient leurs filles comme leurs semblables et comme leur prolongement (Chodorow, 1978 dans Gilligan, 1986). Réciproquement, les filles s'identifieraient à la fois au sexe féminin et à leur mère, fusionnant ainsi le processus d'attachement et de formation d'identité.

En revanche, les fils sont perçus comme un opposé masculin (Stoller, 1978) et afin de se définir comme appartenant à la gent masculine, ils se séparent de leur mère et mettent ainsi un terme à leur premier amour et à leur sens d'un lien empathique (Appelbaum et Shapiro, 1993 ; Brown et Gilligan, 1992 ; Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Fisher, Reuber et Byke, 1993 ; Hegelsen, 1995 ; Jordan *et al.*, 1991 ; Miller, 1976 ; Rosener, 1990 ; Ruddick, 1989 ; Stoller, 1978). Il en résulte donc que le développement masculin se fait dans un contexte de différenciation, ou séparation appelé individuation et celui de la femme dans un contexte de relation avec autrui. Parce que, dès les années de la petite enfance, les filles sont maternées par une personne de leur sexe, elles se conçoivent comme étant moins différenciées que les garçons, elles vivent et se sentent beaucoup plus en rapport et en continuité avec le monde extérieur. Cette description d'une identité masculine phallocratique, forgée par rapport au monde et d'une identité féminine réveillée par une relation intime est résumée dans ces lignes par Gilligan (1986) :

Le rôle sexuel est en fait un des plus grands paramètres du comportement humain. Malgré le fait que les psychologues aient constaté ces différences sexuelles dès les débuts des études empiriques, et comme il est difficile de dire « différent » sans impliquer « mieux » ou « pire » comme nous avons tendance à construire une seule échelle de mesure, et comme cette échelle a été généralement élaborée et standardisée à partir des données interprétées par des hommes et obtenues à la suite d'enquêtes dont les participants étaient principalement ou exclusivement des hommes, les psychologues « ont été prédisposés à considérer le comportement masculin comme la norme » et le comportement féminin comme une sorte de déviance (p. 22).

C'est justement cette déviance qui amènerait les femmes à éprouver de l'angoisse lorsqu'elles réalisent des réussites au détriment d'autrui (McClelland, 1975 ; Sharma, 1990). En d'autres termes, anticiper surtout dans une situation de rivalité avec les hommes signifierait également prévoir certaines conséquences négatives, c'est-à-dire le risque d'être rejeté par la société et de perdre leur féminité. Les femmes seraient socialisées à mettre en doute la normalité de leur sentiment et à modifier leurs jugements par déférence envers l'opinion des autres (Fagenson, 1990 ; Rosener, 1990).

Cette déférence, qui seraient une valeur faisant foi de leur force, prendrait racine, non seulement dans la subordination sociale, mais également dans l'essentiel de leurs préoccupations morales, de leur souci prioritaire du rapport à l'autre et de leur responsabilité (Gilligan, 1986 ; McClelland, 1979 ; Sharma, 1990). Ainsi donc, les hommes auraient tendance à éprouver des difficultés dans les relations avec autrui et les femmes des problèmes d'individuation (Chodorow, 1978 ; Stoller, 1978).

2.3.4 *La théorie relationnelle*

Issue des recherches de Brown et Gilligan (1992), Gilligan (1986), Jordan *et al.* (1991), Miller (1976), Miller et Stiver (1997), Ruddick (1989), la théorie relationnelle a été d'abord proposée par les psychologues et les psychiatres au Stone Center, au Wellesley College (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998), en écoutant les femmes et en se basant sur leur expérience. Même si elle aborde la question de différence dans le sens de Chodorow (1978) qui a travaillé sur la théorie des relations et des différences de genre dès les premières expériences de la vie, les tenants et les tenantes de la théorie ne revendiquent pas le fait de parler pour toutes les femmes et ne tendent pas à stipuler que seules les femmes y souscrivent (Buttner, 2001).

Selon cette théorie, les modèles les plus importants de la croissance et de l'accomplissement de l'adulte, indiqués dans le tableau 7, sont établis sur les caractéristiques du monde du travail telles que la séparation, l'individuation et l'indépendance.

Par contre, il existe un modèle alternatif appelé « croissance axée sur la connexion ou sur la relation » qui prend racine dans les caractéristiques de connexion, d'interdépendance et de collectivité et qui donne la priorité au rôle des interactions relationnelles dans le processus du développement de l'humain (Buttner, 2001 ; Fletcher, 1998 ; Jordan *et al.*, 1991 ; Miller, 1986). L'étude de Rappoport et Bailyn (1996) sur les pratiques de travail dans trois grandes corporations américaines qui employaient particulièrement des femmes ont tiré des conclusions en faveur de l'aspect positif des pratiques relationnelles pour les organisations.

Tableau 7
Sommaire des recherches sur la théorie relationnelle

Auteurs	Conclusions
Chodorow (1978)	Le sens de la connexion développé chez les femmes est en rapport avec la relation de base tissée avec la mère.
Miller (1976 ; 1986a, 1991)	Il existe un modèle alternatif appelé « croissance axée sur la connexion ou la relation » qui prend racine dans les caractéristiques de connexion, d'interdépendance et de collectivité qui colle plus aux femmes.
Miller (1986b, 1991)	Le fait d'être dotée de la capacité de se mettre facilement en relation constitue un outil central d'organisation pour les femmes.
McClelland (1979)	Les femmes ont tendance à définir le pouvoir en termes de la propension à prendre soin des autres.
Gilligan (1986)	Lorsqu'on donne la parole aux femmes, on découvre qu'elles sont si différentes des hommes.
Surrey (1991)	Propose un modèle de développement de soi et de croissance basé sur la relation ou la connexion.
Jordan <i>et al.</i> (1991)	La théorie relationnelle est un paradigme contextuel qui stipule que la croissance et le développement surviennent mieux dans un contexte de relation.
Jacques (1993)	Les infirmières utilisent l'approche relationnelle dans leurs pratiques.
Rappoport et Bailyn (1996)	Les employés, particulièrement les femmes, ont utilisé les pratiques relationnelles dans trois grandes organisations, et ces pratiques ont contribué à l'efficacité et à l'accomplissement du travail.
Fletcher et Jacques (1998)	Ils élargissent la définition de la pratique relationnelle pour l'application du travail
Fletcher (1998)	Développe la théorie relationnelle en 4 dimensions (protection, habilitation mutuelle, accomplissement et création d'équipe). Les ingénieures considèrent ces habiletés relationnelles comme faisant partie de leur travail.
Tsui <i>et al.</i> (1997) et Wesinger (1998)	Identifient les habiletés relationnelles comme clé du renforcement et de l'efficacité au travail.
Buttner (2001)	La théorie relationnelle est un cadre propice à l'étude des femmes entrepreneures dirigeantes. Ces dernières utilisent ces pratiques relationnelles dans leur travail.
Fondas (1997)	Les qualités culturellement associées à la femme telles que partager le pouvoir et l'autorité, aider et développer les autres et bâtir un réseau connecté de relations, sont de plus en plus suggérées comme pratiques favorisant la croissance des employés et améliorant l'efficacité managériale.

Pour ces auteurs, ce ne sont pas seulement les comportements typiques des grandes organisations, tels que la rationalité, la pensée linéaire, la capacité d'affirmer clairement ce qu'on pense et la compétitivité qui sont sources d'efficacité. Il y a

surtout les habiletés associées au domaine privé, à la sphère domestique et émotive telles que a) la collaboration, b) le partage de l'information, c) l'empathie, d) la capacité de nourrir et e) la capacité de contribuer au développement de l'autre qui contribuent à l'efficacité et facilitent l'accomplissement du travail.

Wesinger (1998) a identifié les habiletés relationnelles incluant la capacité de bâtir des relations, l'empathie, l'authenticité, l'habilitation mutuelle et la création d'équipe comme les clés du renforcement de l'efficacité au travail.

Poursuivant dans le même ordre d'idées, Tsui *et al.* (1997) ont trouvé que certaines organisations qui favorisent les pratiques de type relationnel, incluant le développement d'une relation à long terme avec les employés, l'investissement dans la carrière de l'employé par la formation, l'investissement dans le bien-être de l'employé, les relations de mentorat et l'attente que l'employé ira volontairement au-delà des tâches étroitement définies, sont très efficaces. Ces organisations ont rapporté des niveaux plus élevés de performance, un taux d'absentéisme et de roulement de personnel très bas et la perception d'honnêteté très élevée.

Les compagnies ont rapporté aussi une confiance accrue entre les travailleurs, des attitudes plus positives des employés et un engagement plus élevé que ce qui se fait dans les organisations traditionnelles utilisant les pratiques non relationnelles.

Finalement, Fondas (1997) dans sa revue des écrits sur le management note que les qualités culturellement associées aux femmes telles que partager le pouvoir et l'autorité, aider et développer les autres et bâtir un réseau connecté de relations sont

de plus en plus suggérées comme des pratiques favorisant la croissance des employés et améliorant l'efficacité managériale.

2.3.5 *Les dimensions de la théorie relationnelle : la protection, l'habilitation mutuelle, l'accomplissement et la formation d'équipe*

Plus précisément, la doctrine fondamentale de cette théorie relationnelle souligne que la croissance et le développement de l'individu surviennent mieux dans un contexte de relation (Fletcher, 1998). Néanmoins, la croissance est conceptualisée comme un phénomène qui n'émerge pas d'un engagement ou d'une relation (*relationship*), mais à travers une forme spécifique d'interactions relationnelles qui engage deux ou plusieurs parties.

Celles qui favorisent la croissance sont caractérisées par a) l'empathie mutuelle, b) l'habilitation mutuelle, où les parties reconnaissent la vulnérabilité comme faisant partie de la condition humaine, où les parties approchent l'interaction en espérant croître par elle, où les parties sentent une responsabilité de contribuer à la croissance de l'autre. De plus, la capacité de se développer de façon relationnelle exige quelques forces : a) l'empathie, b) la capacité de vivre et d'exprimer de l'émotion, c) la capacité de participer au développement d'autrui et d) l'attente que les interactions relationnelles seront la base de la croissance pour les deux parties impliquées, forces qui, selon le discours dominant, sont attribuées aux femmes (Jordan *et al.*, 1991).

Comme le notait Miller (1976), la caractérisation de ces attributs comme des forces constitue en soi un défi pour le discours dominant, spécialement le discours de la psychologie selon lequel donner la prépondérance à la connexion a traditionnellement été caractérisée comme une déficience psychologique.

Cependant, ce modèle de croissance ne présume pas parler au nom de toutes les femmes. Il ne suppose pas non plus qu'il existe des forces importantes opérant simultanément pour décourager les hommes et encourager les femmes à le promulguer et à en faire force de loi (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998). Il suppose seulement qu'il existe des forces internes basées sur le développement de la petite enfance (Brown et Gilligan, 1992 ; Chodorow, 1978 ; Jordan *et al.*, 1991 ; Miller, 1976) et des forces externes basées sur la socialisation et les attentes sociales (Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001 ; Kaufman, 1993 ; Lapierre, 1994 ; Lipman-Blumen, 1992 ; Schwartz et Rubel, 2005 ; Voelck, 2003) qui amènent les femmes à adopter des comportements qui leur sont propres dans des situations données (Jordan *et al.*, 1991 ; Miller 1986). Quelles sont donc les dimensions comportementales de ce modèle de croissance?

Fletcher (1996, 1998, 1999), se basant sur les études de Miller (1986), de Jordan *et al.* (1991) et de Gilligan (1986), a classé ces dimensions comportementales présentées au tableau 8, en quatre pratiques relationnelles dans un contexte organisationnel et Buttner (2001, 2002) les a adaptées au contexte entrepreneurial. Il s'agit de a) la protection, b) l'habilitation mutuelle, c) l'accomplissement et d) la formation d'équipe.

La protection. De par leurs caractéristiques féminines dont nous avons parlées, les femmes seraient portées à protéger les personnes avec qui elles seraient en interaction. Protéger, c'est faire en sorte que tout projet entrepris soit viabilisé par la réalisation des activités destinées à le protéger des dommages et à favoriser sa croissance. Cette notion de protection inclut trois types de comportements : a) épauler, b) mettre en relation, c) secourir ou porter assistance.

Tableau 8
Les dimensions de la théorie relationnelle par Fletcher (1998)
et Buttner (2001, 2002)

Dimensions	Description
La protection	Épauler <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des tâches en accordant tout le support nécessaire pour sa réussite • Exercer les tâches qui ne font pas partie de la description formelle des tâches
	Mettre en relation <ul style="list-style-type: none"> • Avoir l'habileté de voir les conflits venir et de les résoudre • Avoir une approche systémique • Avoir l'habileté de voir les choses de façon holistique et systémique
	Secourir <ul style="list-style-type: none"> • Développer des relations avec des employés qui peuvent servir de censeur • Développer l'imputabilité
L'habilitation mutuelle	Mettre l'accent sur <ul style="list-style-type: none"> • L'enseignement basé sur l'empathie • L'enseignement d'ouverture pour le transfert des connaissances • S'assurer de l'acquisition des connaissances • Construire et augmenter la confiance en soi • Être ouvert aux autres idées • Tenir compte de la personnalité, des problèmes des autres
L'accomplissement	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les pratiques relationnelles pour améliorer et augmenter l'efficacité et la croissance • Avoir l'habileté de réparer les ruptures, conflits potentiels ou perçus • Avoir l'habileté de tenir compte de l'aspect émotif des situations • Avoir l'habileté de demander de l'aide et de se faire servir sans s'abaisser
La formation d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les conditions gagnantes qui permettront à l'équipe de grandir : mettre l'accent sur la collaboration, la coopération, explorer et construire sur les idées des autres • Mettre l'accent sur la réussite collective

Prenons l'exemple des femmes chefs d'entreprise américaine sur lesquelles l'étude de Buttner (2001) a porté. Épauler signifie aller au-delà du travail régulier, ce qui se résume à ceci : « si je ne le faisais pas, personne ne le ferait ». Celles qui optent pour ce comportement considèrent le fait d'épauler comme une partie essentielle de leur travail. Elles mettent l'accent sur le projet en analysant au jour le jour les tâches

nécessaires, mêmes celles qui ne sont pas dans la description de l'emploi, en communiquant avec les autres pour s'assurer une compréhension collective, et finalement en résolvant les problèmes qui pourraient miner la réalisation du projet.

L'habilitation mutuelle. Dans un contexte organisationnel, les femmes tendraient à rendre les employés capables d'accomplir et de contribuer à la réalisation des activités de l'entreprise (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Fletcher et Jacques, 1998). Même si le terme « habilitation » est utilisé pour décrire cette catégorie, les comportements inclus sont complètement différents de ceux typiquement associés à un employé habilité à la manière traditionnelle. Un employé habilité, selon la définition organisationnelle, est celui qui a le pouvoir et l'autorité de prendre des décisions de façon individuelle, de structurer et d'accorder la priorité aux tâches ou d'améliorer le processus (Senge, 1990).

Selon la pratique relationnelle décrite ici, l'accent n'est pas mis sur l'autorité exercée et les décisions prises individuellement, mais beaucoup plus sur l'action de rendre capable chaque employé à contribuer au développement de chaque personne impliquée dans l'organisation. Ce n'est pas une action à sens unique, mais réciproque. La pratique associée à ce type d'habilitation est le transfert des compétences par une façon d'enseigner qui met l'accent sur l'empathie et qui tient compte de la réalité intellectuelle ou émotionnelle de l'apprenant. L'entrepreneure doit être ouverte à l'apprentissage, être à l'écoute d'autres points de vue, chercher l'amélioration des connaissances, construire et augmenter la confiance en soi. Elle est caractérisée par une volonté de faire un effort dans ce que Wadel (1979, dans Buttner 2001), appelle « système intégré de résultats » (*embedded outcome*). Les activités de cette deuxième dimension sont celles qui rendent les autres capables de produire, de réaliser et d'accomplir les objectifs et les buts reliés au travail. Travailler de cette façon accroît les compétences, la confiance en soi et les connaissances.

Cela met en évidence une capacité à fonctionner dans un environnement d'expertise et requiert deux ensembles d'habiletés : a) l'habileté à donner du pouvoir, soit l'habileté à partager ses propres réalités, ses habiletés, ses connaissances, afin de les rendre accessibles aux autres ; et b) l'habileté et la volonté de quitter le rôle d'expert pour le rôle d'apprenant et d'accepter d'être influencé par l'autre (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Fletcher et Jacques, 1998).

L'accomplissement. Ce troisième type de pratique relationnelle réfère à l'usage des habiletés relationnelles pour améliorer sa propre croissance professionnelle et son efficacité au travail. Il comprend trois types d'activités : a) se reconnecter, b) réfléchir et c) demander de l'aide (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Fletcher et Jacques, 1998). Se reconnecter, c'est-à-dire la possibilité d'exercer son pouvoir de réparation des ruptures potentielles ou perçues dans les relations de travail. La réflexion, quant à elle, est la capacité de rayonner sur, ou de projeter son onde sur d'autres et de faire attention à l'aspect émotionnel des situations pour comprendre ce qui se passe et adopter la meilleure solution. En réfléchissant, on considère ses propres sentiments et ses expériences comme une source de données.

Buttner (2001, 2002) considère que, demander de l'aide de manière à ce que l'on puisse presque l'avoir, fait appel à la façon de répondre à l'autre, à la manière de demander son aide dans des situations où son apport est important. Finalement, la tactique de demande relationnelle impliquerait une définition particulière de l'interdépendance où demander de l'aide n'est pas un signe de faiblesse mais une invitation à habilitier.

La formation d'équipe. Elle réfère au fait de créer les conditions de base dans lesquelles la vie de groupe peut s'épanouir. Les activités s'y afférant réfèrent moins au processus de gestion de groupe (fixer les limites, définir qui participe aux activités, diriger l'équipe, fixer les objectifs), mais, beaucoup plus à créer l'expérience d'équipe. Autrement dit, les activités dans cette catégorie sont celles destinées, non à améliorer les relations personnelles (même si elles devaient avoir cet effet) ou rendre les autres capables (même si elles pouvaient avoir également cet effet), mais à créer des conditions de base dans lesquelles le groupe devrait fleurir.

La création d'équipe comprend deux types d'activités touchant a) l'individu et b) la collectivité (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998, 1999 ; Fletcher et Jacques, 1998).

Le premier, s'exprime à travers les pratiques qui reconnaissent les préférences uniques des autres, de leurs problèmes, de leurs sentiments et des situations auxquelles ils font face. Cela suppose que les individus doivent se sentir compris, acceptés, appréciés et écoutés. C'est seulement à cette enseigne qu'ils pourront tenir compte des autres, favorisant ainsi une sorte de vie de groupe caractérisée par ce que Miller (1986) appelle « un zeste pour l'interaction et la connexion ». Touchant l'aspect collectif, le deuxième type de comportement dans cette catégorie comprend la création de conditions favorisant le travail collaboratif. En travaillant avec les autres, les femmes doivent mettre de l'avant leurs habiletés relationnelles plutôt que leur position hiérarchique qui leur confère le titre de chef d'entreprise. Elles doivent discuter avec les autres des conditions gagnantes pour l'équipe et mettre l'accent sur sa collaboration.

Somme toute, en terme d'habiletés de création d'équipe, les femmes doivent avoir, non seulement la capacité de répondre avec empathie aux autres, mais aussi la capacité de comprendre le contexte émotionnel dans lequel ceux-ci agissent.

2.4 Les études sur les différences entre le leadership des femmes et des hommes dans les organisations non-entrepreneuriales

Après la Deuxième guerre mondiale, diverses recherches ont été effectuées par des psychologues pour déterminer ce qui fait que certaines personnes sont particulièrement efficaces quand il leur arrive d'influencer le comportement d'autres individus ou groupes afin de les amener à faire en sorte que les choses se passent comme ils le voudraient. Ces chercheurs ont fait naître et évoluer le concept de leadership en le présentant par le biais des théories ou approches variées dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées.

Nous traiterons donc succinctement a) de la théorie des traits de caractère, b) de la théorie du comportement, c) de l'approche situationnelle, d) des nouvelles approches du leadership et e) des auteurs qui se sont intéressés particulièrement au style de leadership des femmes et des hommes dans les organisations non-entrepreneuriales.

La théorie des traits de caractère. Elle tient compte du fait qu'un individu est considéré comme leader s'il détient des traits personnels innés entre autres l'intelligence, l'énergie et la dominance, traits qui le différencieraient de ceux qui sont perçus comme des suiveurs. Dans les années 1950, parce que les traits personnels ne permettaient pas l'identification adéquate d'un bon leader, d'autres psychologues ont porté leur attention sur le type de comportement privilégié dans la

gestion efficace des buts organisationnels. La notion des styles de leadership fit alors son apparition et permit la proposition de deux orientations.

Les théories axées sur le comportement. Stogdill (1974) dans Schermerhorn *et al.* (2000) fut celui qui amorça ces études sans oublier celles de l'Université de Michigan qui ont trouvé que les comportements susceptibles de produire un leadership efficace sont de deux ordres : les comportements axés sur les travailleurs (bien-être des subordonnés) et les comportements axés sur la production (exécution de la tâche). On retrouve aussi, dans la même foulée, les recherches de l'Université de l'Ohio qui, comme les premiers, sont arrivées presque aux mêmes résultats : le leadership axé sur la considération pour autrui et le leadership axé sur la structuration des activités. Elles ont permis aux chercheurs de faire ressortir davantage l'importance pour les leaders d'agir d'une certaine façon dans des circonstances données, il reste néanmoins que la conduite adoptée par un leader dans un environnement particulier ne lui permettra pas nécessairement de connaître du succès dans un contexte différent. Même les grilles d'identification du leadership (Blake et Mouton, 1964) dans Schermerhorn *et al.* (2000), n'ont pu cerner la question (Laperrière, 1996), ce qui a amené d'autres chercheurs à proposer des théories dites situationnelles.

Les théories situationnelles. Ces théories révèlent qu'un leader doit être flexible et apte à modifier son style de gestion pour bien s'adapter aux variations de toute situation. À ce propos nous pouvons citer les auteurs qui se sont penchés sur le sujet tel que présentés par Schermerhorn *et al.* (2000) :

1. Les théories unidimensionnelles, où l'efficacité du groupe dépend de la situation et des caractéristiques du leader (Tannenbaum et Schmidt, 1973) ;
2. Le modèle du cheminement critique (House, 1971) où le leadership varie selon les situations en fonction des attentes ;

3. Le modèle de Hershey et Blanchard (1977) qui indique qu'il n'existe pas de recette miracle en matière de leadership et que le leader doit adapter ses comportements en fonction du degré de maturité de ses subordonnés ;
4. Le modèle de contingence de Fiedler (1967) qui mentionne que l'efficacité d'un groupe repose sur l'adéquation entre le style du leader (directif ou non directif associé à un trait de personnalité) et les exigences de la situation ;
5. Le modèle de Vroom et Yetton (1973) où le leader doit changer de style de leadership en fonction des particularités des diverses situations qu'il vit.

Même si les théories situationnelles ont réorienté les recherches dans une direction qui s'avère aujourd'hui plus pertinente, elles présentent néanmoins certaines limites comme le présupposé qu'un leadership efficace permet de remédier à tous les maux d'une organisation (Schermerhorn *et al.*, 2000). En fait, les modèles situationnels et de contingence ne sont pas arrivés à pourvoir des lignes directrices pour conjuguer complexité et efficacité dans un environnement de changements continuels.

La fin des années 70 et le début des années 80 ont été marqués par un nouveau tournant pour le leadership. On arrive alors à l'émergence de nouveaux styles tels que le leadership visionnaire (Sashkin, 1988, voir Conger et Kanungo, 1998) et charismatique (House, 1977 ; voir Conger et Kanungo, 1998). On s'est rendu compte que ces styles de leadership s'appliquent mieux par des temps de stabilité relative, mais ne sont pas adéquats dans un contexte de changements rapides (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001). Ces constatations ont ouvert la voie à d'autres investigations concernant le style de leadership des hommes et des femmes.

Les styles de leadership transformationnel et transactionnel. Les nouvelles recherches indiquent que le leader efficace inspire ses collaborateurs et développe

leurs habiletés à contribuer au développement de l'organisation Cette approche a été initialement mise de l'avant par Burns (1978) qui a proposé un style de leadership nommé transformationnel et transactionnel.

En s'appuyant sur les travaux de Burns (1978) ainsi que sur ceux de House (1977), Bass (1985) a corrigé une erreur fondamentale dans la théorie de Burns, qui considère que les styles de leadership transformationnel et transactionnel sont à des extrémités opposées d'un simple continuum de leadership. Les recherches (Bass, 1990, 1997 ; Bass et Avolio, 1994) mentionnent quant à elles deux approches indépendantes et complémentaires appelées leadership transactionnel et transformationnel.

Le leader transformationnel s'établit comme un modèle et va au-delà du rendement habituel ou quotidien en se rattachant à la capacité qu'a un leader de transformer une vision en réalité. En effet, tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus conscients de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise. Cinq caractéristiques réfèrent au leadership transformationnel : a) le charisme par rapport aux attributs, b) le charisme par rapport au comportement, c) l'inspiration, d) la stimulation intellectuelle et e) la bienveillance (Bass, 1990, 1997 ; Bass et Avolio, 1994).

Quant au leadership transactionnel, il réfère au management dans le sens plus conventionnel du terme, ce qui repose sur les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour atteindre, au jour le jour, le niveau de rendement convenu. Le leader met l'accent sur la clarification et l'établissement des responsabilités de chaque subordonné, en les renforçant lorsque les objectifs sont

atteints, en les corrigeant dans le cas contraire. On rencontre trois comportements possibles du leadership transactionnel : a) l'attribution de renforcements ou récompenses en fonction du rendement, b) la gestion par exception active et la gestion par exception passive et c) le laisser-faire qui est marqué par un laisser aller général au niveau des responsabilités.

Parmi les styles de leadership des femmes et des hommes que nous avons répertoriés au tableau 9, certains chercheurs se sont servis du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), constitué des critères du nouveau leadership (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001 ; Avolio et Bass, 2002 ; Eagly *et al.*, 2003). C'est ainsi qu'Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe (2001) ont découvert que les femmes étaient évaluées comme étant des chefs plus transformationnels que les hommes. Les dirigeants transformationnels sont charismatiques, persuasifs et capables de stimuler intellectuellement les autres.

L'étude réalisée par Gardiner et Tiggemann (1999) est arrivée aux mêmes conclusions : les femmes dirigeantes sont plus critiquées quand leur comportement ne concorde pas avec le genre stéréotypé du style de la gestion de la compagnie. Ce stéréotype prétend que les femmes tendent plus à être orientées vers la relation alors que les hommes tendent à être plus orientés vers les tâches. Ceci suggère que les subalternes hommes ou femmes préfèrent que les gestionnaires femmes soient plus orientées vers les relations et que les hommes soient plus orientés vers les tâches.

D'autres recherches suggèrent aussi que les femmes ont tendance à être moins méfiantes, plus conciliantes, moins directives, plus attentives, plus flexibles et plus coopératives quand elles s'occupent des affaires. Elles offrent aussi plus de soutien que peuvent le faire les hommes (Folker, 1999).

Tableau 9
Les études sur le leadership des femmes et des hommes dans les organisations
non- entrepreneuriales

Auteurs	Objectifs de l'étude	Méthodologie	Conclusion
Eagly et Johnson (1990)	Comparer le style de leadership des hommes et des femmes	Méta-analyse des études apparues entre 1961 et 1987	Femmes : style de leadership considérablement plus démocratique et participatif Hommes : Style considérablement plus autocratique et directif
Gardiner et Tiggemann (1999)	Vérifier si les femmes qui travaillent dans un milieu à dominance masculine expérimentent plus de stress que celles qui travaillent dans un milieu à dominance féminine	Étude quantitative	Les managers femmes adaptent leur style compte tenu du contexte organisationnel
Eagly et Johannesen-Schmidt (2001)	S'appuyer sur la théorie du rôle social pour expliquer la différence entre le style de leadership des femmes et des hommes	Étude conceptuelle	Proposition de nouvelles données concernant le style de leadership transformationnel, transactionnel, et laissez-faire
Alimo-Metcalfe (2002)	Investiguer la notion de « <i>nearby leadership</i> » adoptée par les femmes et les hommes gestionnaires	Étude quantitative	Les femmes, évaluées comme étant des chefs plus transformationnels que les hommes
Eagly et Karau (2002)	Souligner le préjudice fait aux femmes par rapport au rôle de leadership	Étude conceptuelle	L'incongruité de rôle par rapport au rôle du genre et le leadership des femmes crée deux sortes de préjudices : Les femmes perçues moins favorablement que les hommes quant à leur occupation d'un poste de leadership Évaluées moins favorablement que les hommes dans les postes de leadership
Eagly et Carli (2003)	Démontrer que le style de leadership des femmes gestionnaires est très avantageux pour les organisations Répondre à Vecchio (2003). (voir ci-dessous)	Étude conceptuelle	Le style de leadership des femmes, un peu plus sujet à l'efficacité organisationnelle que celui des hommes Préjudice subi dans l'évaluation faite par certains auteurs de l'importance du style de leadership des femmes

Tableau 9 (suite)
Les études sur le leadership des femmes et des hommes dans les organisations
non- entrepreneuriales

Eagly, Johannesen-Schmidt et van Engen (2003)	Faire l'analyse des études sur le style de leadership transformationnel, transactionnel et le laissez-faire	Méta-analyse	Femmes : style de leadership transformationnel, plus de récompenses (leadership transactionnel) Hommes davantage transactionnels : management par exception active, passive et laissez-faire
Trinidad et Normore (2005)	Élaborer une recension des écrits sur le leadership des femmes dans les entreprises et les organisations scolaires	Analyse de contenu	Les femmes adoptent un style de leadership participatif et démocratique, mais particulièrement le style transformationnel : construire des relations, consultation, communication, pouvoir comme influence, travail en équipe pour un but commun
Van Engen, Rien van der Leeden et Willemsen (2001)	Découvrir si le genre influence le comportement de leadership des managers hommes et femmes	Étude quantitative	Le sexe des gestionnaires n'influence pas leur style de leadership. Il n'y a pas de différence concernant l'orientation vers la tâche, vers l'individu, le leadership transformationnel et transactionnel
Vecchio (2003)	Démontrer le manque d'objectivité et de rigueur des journalistes et chercheurs (Eagly et Carli, 2003) à l'effet que le style de leadership des femmes est plus efficace que celui des hommes	Étude conceptuelle	Il est inapproprié et prématuré d'utiliser le terme « <i>gender advantage</i> » pour parler du leadership des femmes, car il sous-entend la supériorité des femmes sur les hommes Les études sur l'efficacité du leadership des femmes ne sont pas concluantes

Les résultats des études antérieures aux années quatre-vingt-dix, qui ont montré que les femmes, plus que les hommes, tendent à adopter un style plus interpersonnel et démocratique et la croyance contemporaine qui voudrait que les femmes aient des habiletés de direction supérieures (Sharpe, 2000), sont soutenus par la méta-analyse des 45 études faite par Eagly *et al.* (2003) et par l'étude de Trinidad et Normore (2005). Même si les différences hommes-femmes sont petites, elles corroborent les généralisations qui indiquent que le style de leadership typique des femmes tend à être plus transformationnel que celui des hommes (Bass *et al.*, 1996) et alors plus axé sur les aspects du leadership qui prédisent l'efficacité.

Concernant les aspects du leadership transactionnel, les études ont montré que les femmes sont plus promptes que les hommes à récompenser leurs subalternes pour des performances appropriées, un modèle comportemental à corrélation forte avec la performance des leaders (Eagly *et al.*, 2003 ; Lowe *et al.*, 1996).

Les hommes de leur côté, de façon générale, sont plus portés à utiliser les autres aspects du style transactionnel à savoir, le management par exception passive, par exception active et le style laissez-faire.

Abondant dans le même sens, Williams et Locke (1999, dans Vera et Dean, 2005) ont affirmé que ces qualités féminines peuvent être des avantages pour les organisations contemporaines qui mettent l'accent sur a) le partage des informations, b) le développement des relations entre les membres de l'organisation, c) l'habilitation des employés et d) la prise de décisions collectives, comportements perçus comme étant d'importantes habiletés de leadership.

Finalement, alors que certains chercheurs découvrent une différence entre les styles de leadership, d'autres sont arrivés à la conclusion contraire et ces résultats ne sont pas sans équivoque (Bass, 1990 ; Cole, 1997 ; Davidson et Cooper, 1987 ; Powell, 1990 ; Vikinas et Cartan, 1993, Vecchio, 2003a, 2003b). En effet, une autre méta-analyse réalisée par Van Engen (2001) sur les études qui ont couvert la période allant de 1987 à 2000 est arrivée à ces conclusions : a) le sexe des gestionnaires n'influence pas leur style de leadership ; b) il n'y a pas de différence concernant l'orientation vers la tâche, vers l'individu ; c) il n'y a pas de différence entre le style de leadership transformationnel et transactionnel.

3 LE CADRE D'ANALYSE : LA QUESTION, LES OBJECTIFS ET LE CADRE OPÉRATIONNEL DE LA RECHERCHE

Mener une étude sur un aspect du problème du transfert ne serait que bénéfique pour les entrepreneurs en quête d'outils pour réussir leur succession. Ce projet s'inscrit dans cette optique. Il est original en ce sens qu'aucune recherche ne s'est encore penchée, à notre connaissance à partir des écrits recensés, sur le phénomène de l'intégration du successeur dans les entreprises familiales par les femmes entrepreneurs et les hommes entrepreneurs en mettant en exergue le style de leadership adopté. L'élaboration d'un modèle de comportements positifs de réussite, une fois concrétisée, sera, non seulement bénéfique pour les propriétaires dirigeants, hommes comme femmes en situation de retraite, mais aussi pour les chercheurs et pour les consultants. Ce modèle pourrait aussi être utilisé dans d'autres contextes.

3.1 La question générale de la recherche

L'objectif principal de cette étude est d'une part, de parvenir à comprendre et à décrire comment les femmes et les hommes entrepreneurs, qui arrivent à la fin de leur carrière entrepreneuriale, s'y prennent pour intégrer leur progéniture dans l'entreprise qu'ils ont bâtie souvent de main de maître et d'observer et comparer, d'autre part, si les comportements de leadership des prédécesseurs sont différents de ceux des prédécesseurs. En effet, un grand nombre d'entrepreneurs en phase de retraite, comme l'ont montré plusieurs recherches, ont un peu peur de l'avenir, , hésitent peut-être à se retirer, car la plupart n'ont pas de plan de retraite préparé et le transfert successoral est souvent difficile compte tenu des implications financières, sociales et familiales.

Étant donné que l'état des données disponibles ne nous permet pas de prétendre concevoir le phénomène de l'intégration dans son ensemble, et de façon particulière autant pour le fonctionnement des femmes et des hommes en matière d'intégration de leur progéniture, nous voulons, par conséquent, nous intéresser en profondeur à cette problématique.

L'intégration étant considérée comme un phénomène individuel parce qu'elle concerne le successeur, et collectif parce qu'elle implique plusieurs acteurs, toute tentative d'exploration en vue de comprendre, de décrire et possiblement d'expliquer et de caractériser ce phénomène a supposé donc que nous tenions compte des écrits dans les champs de recherche suivants : a) les entreprises familiales, b) la succession et l'intégration du successeur, c) les femmes chefs d'entreprise, et d) les comportements de leadership des hommes et des femmes.

L'incursion dans l'univers de ces champs de recherche nous a tout d'abord permis de découvrir qu'il se dégage deux tendances dans les écrits scientifiques : a) la famille est considérée comme deux sous-ensembles interreliés et distincts dont les différences constituent des sources de conflits presque inévitables qui amènent les membres de la famille à agir selon le sous-système dans lequel ils se retrouvent, provoquant ainsi une ambiguïté de rôles ; b) la famille et l'entreprise sont considérées comme deux sous-systèmes évoluant ensemble dans un tout intégré. La famille, son cycle de vie, ses objectifs et ses manières d'être sont transposés dans l'entreprise. Pour les tenants de cette approche, une étude de la dynamique des entreprises familiales n'est réalisable qu'à condition de considérer les deux sous-systèmes comme un tout.

De plus, la recension des écrits pertinents sur les entreprises familiales nous a permis de découvrir que ces entreprises, organisations les plus anciennes au monde (Allouche et Amann, 2000), constituent sans aucun doute, un des piliers du développement économique et social des nations. Cependant, le nombre de chercheurs qui se sont penchés sur le problème de succession auquel les entreprises familiales font face depuis les cinquante dernières années, ne justifie pas l'importance qu'ont ces entreprises dans les sociétés.

Bien que certains mentionnent que plusieurs entrepreneurs essuient des échecs lors du processus de succession et que ces échecs sont soit reliés de façon significative aux facteurs de résistances émergeant au cours du processus de planification de la succession, soit aux relations interpersonnelles développées entre le prédécesseur, le successeur et les autres acteurs liés de près ou de loin à l'entreprise, soit encore aux stratégies d'intégration du successeur, aucune étude sérieuse ne nous a proposé des façons de faire, concrètes et éprouvées relatives au phénomène d'intégration du successeur dans l'entreprise.

Pour les auteurs qui s'y sont intéressés, sans études empiriques qui soutiennent leurs affirmations, l'intégration du successeur serait fonction de l'acceptation, de la crédibilité, de la légitimité et du leadership de direction gagnés auprès des employés avec lesquels il collabore (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002). Pour d'autres, l'intégration réussie serait fonction de a) la qualité du premier contact (Ardts, Jansen et van der Velde, 2001 ; Jonovic, 1982 ; Lajeunesse, 1989 ; Schein, 1978 ; Wanous, 1991 ; Ward, 1987), b) du choix du successeur (Barach *et al.*, 1988 ; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001 ; Ibrahim et Lam, 2001 ; Lajeunesse, 1989 ; Lansberg, 1999), c) du type de formation donnée au successeur (Haddadj et d'Andria, 2001 ; Hugron, 1987 ; Lajeunesse, 1989), d) de l'expérience acquise soit dans le

giron familial (Brown, 1999 ; Hugron, 1987 ; Kets de Vries, 1988, 1993 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Rosenblatt *et al.*, 1985) ou à l'extérieur de l'entreprise (Barach *et al.*, 1988 ; Danco, 1980) et e) des qualités personnelles du successeur (Patrick, 1987).

À la lumière de ce qui vient d'être dit, des quelques écrits consultés sur le sujet et de nos expériences personnelles avec les chefs d'entreprise, une question principale se pose :

Comment l'entrepreneure dirigeante et l'entrepreneur dirigeant, qui décident, à la fin de leur carrière, de se retirer et de céder leur entreprise à leur progéniture, arrivent-ils à intégrer cette dernière dans l'entreprise modelée à leur image?

Cette question en soulève deux autres plus opérationnelles :

Comment l'entrepreneure dirigeante et l'entrepreneur dirigeant, en situation de retrait, ou qui se sont déjà retirés, procèdent-ils pour faire accepter leurs successeurs et leur permettre d'acquérir la crédibilité et la légitimité auprès des employés déjà en fonction ; en d'autres termes, quels comportements ou style de leadership utilisent-ils pour ce faire?

À cette deuxième question en découle une troisième subsidiaire :

Y a-t-il une différence entre le style de leadership des prédécesseurs et des prédécesseurs en matière d'intégration de leurs successeurs?

3.2 Les objectifs spécifiques de la recherche

Envisager la problématique de l'intégration du successeur dans les entreprises familiales sous l'angle de l'entrepreneuriat féminin est une percée importante, lorsqu'on sait que, malgré l'importance grandissante des femmes entrepreneures dans l'économie, malgré ces atouts intéressants dont il a été question, les études effectuées ont porté essentiellement sur le leadership des hommes et des femmes dans les organisations non-entrepreneuriales. Il y a alors lieu de vouloir s'intéresser en profondeur au leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise, et à tout ce qui touche l'intégration de leur progéniture, celle-là même qui assurera la pérennité de l'entreprise familiale. En conséquence, cette étude poursuit principalement quatre objectifs spécifiques :

1. Mener une étude sur les femmes entrepreneures en situation de succession ;
2. Explorer et comprendre les comportements de leadership que les femmes et les hommes adoptent en vue d'intégrer leur progéniture dans l'entreprise ;
3. Comprendre et établir les relations possibles ou identifier un degré d'incidence entre ces comportements de leadership et les facteurs d'intégration tels que l'acceptation, la crédibilité et la légitimité ;
4. Caractériser, si possible, sous forme d'un modèle de réussite d'intégration, un ensemble de comportements que les femmes et les hommes, à la tête de PME familiales en situation de succession, utilisent pour permettre à leurs successeurs de se faire accepter, d'avoir la crédibilité et la légitimité.

3.3 Le cadre opérationnel

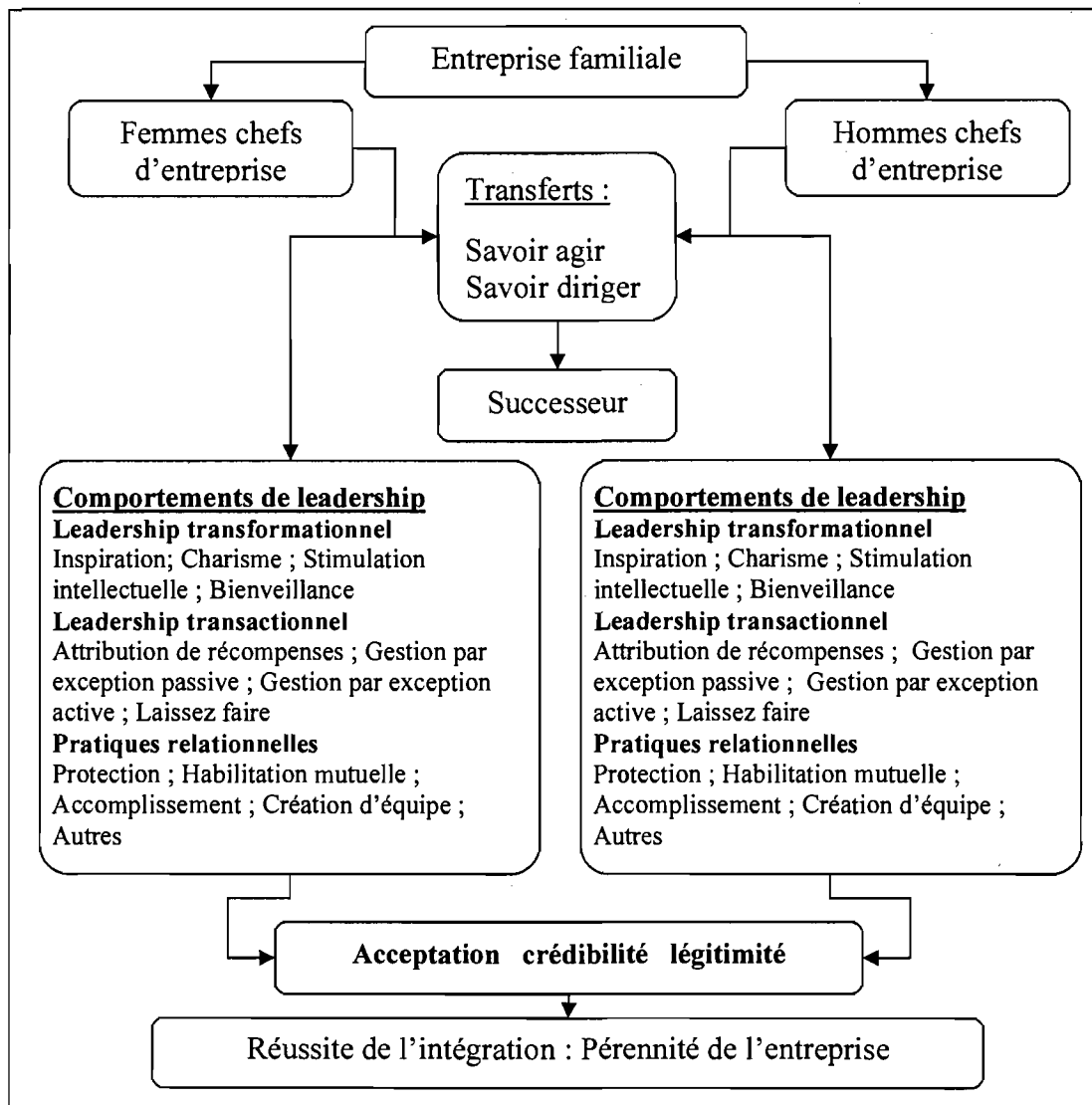
C'est dans cette optique que nous allons, par l'entremise de la stratégie de l'étude de cas, approcher nos répondants tout en ne perdant pas de vue les concepts importants émergents des écrits scientifiques, qui tant soit peu, peuvent nous

permettre de comprendre et de décrire les comportements de leadership dans un contexte organisationnel quasi inexploré (femmes et hommes entrepreneurs propriétaires en situation de retrait). Cette volonté de compréhension, et éventuellement d'explication, nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel — tel que présenté à la figure 3 — que nous considérons exploratoire, limitatif et qui évoluera au fur et à mesure que nous allons avancer dans la recherche. Les différents paramètres de notre cadre conceptuel sont ceux-ci :

1. Nous tenons compte d'une entité nommée PME familiale ou entreprise familiale dans notre cas, organisation de production de biens et de services à caractère commercial, sous le contrôle d'une femme ou d'un homme chef d'entreprise qui y assure la gestion effective, et qui, pour une raison ou une autre, pense à se retirer, est en train de se retirer ou s'est déjà retiré ;
2. Ce prédécesseur choisit alors un de ses enfants susceptibles, selon lui, d'assurer la pérennité de son entreprise. Il met alors en branle un processus dynamique de transmission au cours duquel ses rôles, ses fonctions et les rôles et les fonctions de sa progéniture, successeur(e), évoluent de manière interdépendante et imbriquée, dans l'optique de lui transférer, non seulement les bases du savoir agir (la philosophie de vie et la philosophie de gestion, les savoirs, savoir-être, savoir-faire), mais également celles du savoir diriger (l'autorité, le pouvoir et le leadership), et éventuellement, la propriété ;
3. Les études nous informent que plusieurs facteurs contribuent à l'échec du processus de succession, en l'occurrence, a) l'absence de la planification de la succession, b) les facteurs de résistance (individuelles, interpersonnelles, organisationnelles et environnementales), c) la relation entre le prédécesseur et sa progéniture, et d) la façon dont le successeur est intégré dans l'entreprise ;
4. Étant donné que le prédécesseur avait son équipe déjà formée de collaborateurs qui interviennent, de près ou de loin, dans l'entreprise et avec qui la relation de travail était déjà établie, il s'avère important pour lui, et pour son successeur, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, que son successeur puisse être habilité à diriger ces collaborateurs, et par ricochet, l'entreprise tout entière ;
5. Cependant, aucune recherche ne s'est intéressée à notre connaissance, à la mise en place de la relève au sein de l'équipe de gestion, et par voie de conséquence, au sein de l'entreprise; les travaux sur le transfert générationnel s'étant surtout penchés sur la relation dyadique entre les prédécesseurs et les successeurs, négligeant en quelque sorte la relation entre le successeur et les autres ressources humaines de l'entreprise ;

6. D'après la recension de certains écrits sur la succession en entreprise familiale, sur les femmes entrepreneurs, sur le leadership des hommes et des femmes et sur les concepts d'intégration (acceptation, crédibilité, légitimité), nous avons pu mettre en évidence la présence de certains facteurs qui apparaissent comme tout à fait déterminants ;

Figure 3
Le cadre conceptuel provisoire



7. Nous avons pu relever une augmentation fulgurante dans le pourcentage de femmes entrepreneures ; celles-ci sembleraient différentes de leurs homologues hommes dans leurs pratiques de gestion : pour les femmes, la famille et l'entreprise formant un tout intégré. Tout en acquérant la propension de rentrer en connexion avec les gens qui les entourent, elles tendraient à mettre l'accent sur la protection de ceux-ci, sur l'habilitation mutuelle, sur l'accomplissement et sur le travail en équipe (Buttner, 2001). Elles chercheraient à favoriser la transformation des intérêts individuels en ceux du groupe, et par voie de conséquence, en ceux de l'entreprise pour réaliser un objectif commun, en mettant l'accent sur l'inspiration, le charisme, la stimulation intellectuelle et la bienveillance (style transformationnel) ;
8. Les hommes, de leur côté, verraient les relations entre subordonnés sous forme d'une série de transactions, privilégiant le pouvoir structurel (Brush, 1992). Ils pratiqueraient alors un style de gestion dit transactionnel (Bass, 1991) ;
9. Cependant, d'autres facteurs pourraient émerger au cours de l'analyse des discours dans le chapitre suivant. L'approche de recherche utilisée permettra de mettre en exergue les facteurs les plus importants et les plus récurrents même s'ils n'apparaissent pas déjà au cadre conceptuel de départ (D'Amboise et Audet, 2005) ;
10. Ces assertions nous amènent à présupposer que la prédécesseure, qui considère l'entreprise et la famille comme des sous-systèmes intégrés, abordera, différemment du prédécesseur, l'intégration de sa progéniture dans l'entreprise toute entière lors du transfert des compétences du savoir agir (philosophie de vie, philosophie de gestion, savoir, savoir-faire, savoir être, donc le savoir agir) ; et du transfert des compétences du savoir diriger (responsabilités, pouvoir et autorité) ;
11. Elle utiliserait des stratégies axées sur la transformation de l'individu (leadership transformationnel), sur les récompenses (leadership transactionnel) et sur la connexion (protection, habilitation mutuelle, accomplissement et création d'équipe) ;
12. Pour amener son successeur à gagner, auprès des membres de son entreprise, l'acceptation, la crédibilité et la légitimité.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

Ce chapitre est destiné au design méthodologique de la recherche, afin de présenter les divers éléments qui ont servi à sa réalisation et d'en démontrer sa rigueur. Dans cette foulée, nous nous posons les questions suivantes : quelle est la nature de la connaissance que nous voulons produire? Est-elle objective, c'est-à-dire, le reflet d'une réalité indépendante de nous? Est-elle le reflet de notre interprétation de la réalité ou de notre construction de cette réalité? Dans quel but et pourquoi l'étude se fera-t-elle? Par quel processus la connaissance que nous voulons générer sera-t-elle engendrée? S'agira-t-il d'un processus d'exploration, de description, de construction ou d'explication? Le phénomène à l'étude est-il contemporain? À cet effet, nous présenterons, tour à tour, nos considérations ontologiques et épistémologiques, la stratégie de recherche ainsi que la méthode et la procédure de collecte et d'analyse des données auxquelles suivront nos mesures pour assurer la validité et la fiabilité des données.

1. LA RECHERCHE APPLIQUÉE

1.1 Les considérations ontologiques et épistémologiques : la position du chercheur

Selon Miles et Huberman (2003), les méthodologies ne sont ni vraies ni fausses, mais seulement plus ou moins utiles. C'est avec conscience de cette utilité, que nous nous inscrivons dans l'optique des auteurs comme Gauthier (2000), Miles et Huberman (2003), Pires (1997), Thiétart (1999), qui considèrent qu'une recherche doit innover et être originale. Pour Burrell et Morgan (1979), tout travail de recherche repose sur une vision du monde basée sur des croyances, des postulats ou des

présupposés implicites concernant la nature de la société et la manière de l'étudier. Ces présupposés, appelés paradigmes, peuvent influencer le choix des méthodologies retenues pour l'étude des phénomènes sociaux. Aussi retiennent-ils quatre ensembles de postulats relatifs à la nature des sciences sociales et de la société. Il s'agit des présupposés :

1. Ontologiques : qui opposent le réalisme au nominalisme. Le réalisme pose le monde extérieur comme une donnée tangible aux structures difficilement changeables qui existent indépendamment de notre habileté à les observer. Le courant nominalisme considère que la réalité sociale est composée de noms, de concepts et d'attributs utilisés pour la structurer ;
2. Épistémologiques : qui opposent le positivisme et la phénoménologie (antipositivisme). Ils sont associés à la forme que prend la connaissance et la manière dont celle-ci est transmise ;
3. Sur la nature humaine : qui se rapportent aux relations entre les êtres humains et leur environnement. Ces relations peuvent être de type a) déterministe : les êtres humains ainsi que leurs activités sont totalement déterminés par l'environnement dans lequel ils sont localisés ; b) volontariste : les êtres humains exercent leur autonomie et leur libre arbitre par rapport à leurs actes et ce, indépendamment des influences provenant de leur environnement ;
4. Relatifs aux changements dans la société : on a affaire à l'ordre et au conflit.

Ces quatre ordres de présupposés ont des implications directes sur la démarche à adopter pour la recherche de la connaissance, en l'occurrence sur le plan méthodologique (Burrell et Morgan, 1979). Ainsi, des postures différentes (ontologiques, épistémologiques, sur la nature humaine, sur les changements) conduisent généralement les chercheurs en sciences de la gestion à adopter des méthodologies différentes. Celles-ci peuvent être de nature nomothétique ou idiographique (Thiétart, 1999). Les premières, associées à ce que Burrell et Morgan (1979) appellent objectivisme et relatives souvent aux études quantitatives, mettent l'accent sur la vérification rigoureuse d'hypothèses en ayant recours à des techniques inspirées des sciences de la nature, tandis qu'à travers les deuxièmes, plus souvent

associées aux études qualitatives, le chercheur essaie de comprendre la nature et le caractère de son objet de recherche, de l'explorer et de l'expliquer (Atangana-Abé, 2003 ; Thiéart, 1999). Ce modèle qui a eu un impact sur tout le processus de recherche en sciences sociales, est présenté dans le tableau 10.

Tableau 10
Comparaison entre deux approches de production des connaissances

Phases dans la production des connaissances	Nature des sciences sociales	
	Objective	Subjective
Ontologie	Réalisme	Nominalisme
Épistémologie	Positivisme, rationalisme	Antipositivisme, perspective interprétativiste, relativisme
Méthodologie	Nomothétique	Idiographique
Paradigmes	Positivisme, postpositivisme	Phénoménologie, herméneutique, ethnographie, constructivisme, structuralisme, etc.
Objectif de la recherche	Formulation de théories universelles	Interprétation des représentations des acteurs
But du questionnement	Explication, prédiction	Compréhension, reconstruction
Position du chercheur	Étic (extérieur à l'objet d'étude)	Émic (le chercheur est le principal instrument de recherche)
Historicité	Explications immuables	Explications conceptualisées
Types de données	Discrètes, quantitatives, analyse des relations causales entre variables	Données qualitatives, compréhension des processus et recherche de significations
Stratégie de recherche	Expérimentation, vérification d'hypothèses, méthode quantitatives	Étude de cas, observation participante ou non participante, méthode biographique, recherche clinique
Critères de recherche	Validité de contenu, validité interne, validité externe	Crédibilité, transférabilité
Techniques de recherche	Observation de la réalité, faits, tests et mesures, enquête, échantillon, traitements statistiques	Interview, observation, artéfacts, documents, enregistrement, méthode visuelle, expérience personnelle, analyse de texte

Source : Atangana-Abé, J. (2003). *Légitimité et prise de décision stratégique dans les systèmes d'entraide communautaires : Le cas du système Centraide du Grand Montréal*, (p. 82). Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.

Cependant, comme nous l'avions mentionné, le phénomène qui nous intéresse est de parvenir à comprendre les stratégies comportementales utilisées par

les femmes et les hommes entrepreneurs en situation de retrait pour l'intégration de leurs successeurs. Confortée par nos présupposés, ainsi que par la recension des écrits et par la démarche effectuée lors de notre résidence en entreprise, en symbiose avec certains auteurs tels qu'Eisenhardt (1989, 1991), Gummesson (2000), Hlady-Rispal (2002), Miles et Huberman (2003), Paré (2004), Paillé et Mucchielli (2003), Pires (1997), Thiétart *et al.* (1999), Yin (1994, 1998), pour ne citer que ceux-là, nous nous situons dans un champ où très peu de recherches se sont intéressées à une telle problématique.

Ceci nous conditionne à nous inscrire dans une logique où la méthodologie de type qualitatif apparaît la plus appropriée étant quelque peu différente d'une recherche quantitative telle qu'indiquée dans le tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11
Comparaison de la recherche qualitative et quantitative

Recherche quantitative	Recherche qualitative
Mots clés : Contrôle, étendue	Mots clés : Compréhension, profondeur
Approche des sciences naturelles	Approche ethnologique et de la communication
Préoccupé par objectivité, généralisabilité, reproductibilité	Ces questions sont souvent secondaires
Logique de la vérification	Logique de la découverte
On sait assez précisément ce qui sera significatif	<i>A priori</i> , tout peut être significatif
Contexte posé	Contexte appréhendé
Contrôle des variables <i>a priori</i>	Contrôle des « variables » <i>a posteriori</i>
Peut établir des relations « causales » et des corrélations	Intérêt pour la « causalité » locale, circulaire et symbolique
Procédures codifiées et fixes	Procédures variables
Sublimation (ou négation, selon le point de vue) de la complexité	Compréhension et présentation de la complexité
Les données sont considérées comme étant discrètes	Les données sont considérées comme étant riches

Source: Mucchielli, A. (2002). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. (p.197). Paris : Armand Colin.

Et, dans le même sens, notre question de recherche et son objet d'étude répondent *mutatis mutandis* aux raisons avancées par Pires (1997, p. 52) pour légitimer une telle méthode. En effet, selon cet auteur, la recherche qualitative se caractérise en général par :

a) sa souplesse d'ajustement pendant son déroulement, y compris par sa souplesse dans la construction progressive de l'objet, même de l'enquête ; b) sa capacité de s'occuper d'objets complexes comme les institutions sociales, les groupes stables, ou encore d'objets cachés furtifs, difficiles à saisir ou perdus dans le passé ; c) sa capacité d'englober les données hétérogènes, ou comme l'ont suggéré Denzin et Lincoln (1994) de combiner différentes techniques de données ; d) sa capacité de décrire en profondeur plusieurs aspects importants de la vie sociale relevant de la culture et de l'expérience vécue, étant donné justement sa capacité de permettre au chercheur de rendre compte — d'une façon ou d'une autre — du point de vue de l'intérieur ou d'en bas ; e) son ouverture au monde empirique, qui s'exprime souvent par une valorisation de l'exploration inductive du terrain d'observation et par son ouverture à la découverte des « faits inconvenients » (Weber) ou des cas négatifs.

Comme Pires (1997) le souligne, il est erroné de caractériser la recherche qualitative par une position épistémologique unique. Dans notre entendement, nous ne pouvons pas prétendre que la recherche qualitative ne sert seulement qu'à décrire ou à explorer certains aspects de la réalité et qu'elle est incapable d'expliquer ou de fournir des preuves empiriques comme seules les recherches quantitatives peuvent le faire (Miles et Huberman, 2003).

On peut être subjectiviste en quantitatif et réaliste en qualitatif. On peut faire des observations directes, des entrevues et des études de documents et traduire tous ces résultats en termes quantitatifs (Paré, 2004 ; Pires, 1997 ; Yin, 1994). Ceci rejoint le débat qui polarise l'objectivité et la subjectivité à titre d'ennemis irréconciliables et qui, en grande partie, alimente les tensions entre la subjectivité et la rigueur

scientifique. Cela nous pousse d'entrée de jeu à essayer de comprendre, avant de poursuivre notre analyse, cette subjectivité et objectivité dont il est question en recherche.

1.1.1 *L'objectivité et la subjectivité en recherche*

Ces deux concepts réfèrent communément à deux paradigmes tels que le subjectivisme (subjectivité) et le positivisme (objectivité). La volonté de cerner la différence entre les deux paradigmes nous incite à suivre les traces du néophyte comme le suggèrent St-Cyr, Tribble et Saintonge (1999) en interrogeant Le Petit Robert (1993) pour lequel l'objectivité serait « la qualité de ce qui donne une représentation fidèle d'un objet » (p. 1699).

À titre d'exemple, l'auteur cite l'objectivité de la science qui a la qualité de ce qui est exempt de partialité. Quant à la subjectivité, elle réfère au « caractère de ce qui appartient au sujet; à l'état d'une personne qui considère les choses d'une manière subjective en donnant la primauté à ses états de conscience » (*Ibid.*, p. 2414). Et la conscience y est définie comme « la faculté qu'à l'être humain de connaître sa propre réalité et de la juger » (*Ibid.*, p. 500).

Ces définitions portent déjà en elles quelques paradoxes si nous nous transportons dans l'univers de la recherche. Pourquoi la conscience n'interfererait-elle que dans la subjectivité? Comment l'objectivité peut-elle parvenir à représenter la réalité sans pour autant faire intervenir la conscience? Comment d'ailleurs pouvons-nous appréhender la réalité sans la juger, lorsque comme entrepreneure, nous avons été confrontée de manière élémentaire au problème de la succession, lorsque comme chercheuse nous avons passé des jours, des semaines, des mois et des années à

examiner notre objet d'étude, à recenser écrits et constats auxquels d'autres chercheurs sont arrivés, et à vouloir comprendre sur le terrain, le phénomène de l'intégration du successeur ?

Même si selon Lévy (1994, p. 92) « une comparaison entre les paradigmes est oiseuse », en ce qui nous concerne, nous croyons que nous ne pouvons pas passer outre la comparaison entre le subjectivisme et le positivisme en recherche. Elle est inévitable pour la compréhension des phénomènes qui, *a priori*, se présentent différemment selon le paradigme dans lequel nous nous inscrivons.

L'objectivité est au cœur du paradigme positiviste associé à l'approche linéaire quantitative (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Pires, 1997 ; St-Cyr, Tribble et Saintonge, 1999 ; Thiétart, 1999). Ce paradigme soutient que le monde est fait d'objets extérieurs au sujet et que, par conséquent, il n'est pas attribuable à l'observateur. Les penseurs positivistes ne cherchent pas à inventer, mais à nommer les vérités existantes. Ainsi donc, tout en postulant l'ontologie de la réalité, donc l'objectivité, et en corollaire une indépendance du chercheur et de l'acteur, pour le paradigme positiviste, le chercheur doit adopter un cheminement de preuve et de vérification. De plus, les théories qui contribueraient à la connaissance sont celles qui décrivent ou prédisent avec rigueur ce qui se passe dans le monde extérieur.

La qualité de ces théories sera donc déterminée à travers ce processus de falsification par des tests statistiques élaborés (Hlady-Rispal, 2002) et par des prédictions qui, en se basant sur de larges échantillons représentatifs d'une population, évaluent leur correspondance ou non avec les faits ou la réalité objective (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Pires, 1997 ; St-Cyr *et al.*, 1999 ; Thiétart, 1999). L'objet investigué fait alors partie de la réalité et il est représenté en faisant fi de celui

qui le découvre et le décrit (Lincoln, 1992 ; Mucchielli, 2002 ; Paré, 2004 ; Pires, 1997 ; St-Cyr *et al.*, 1999). Ce dernier doit en être le plus distant possible. Selon Girod-Séville et Perret (1999, p. 17), « cette indépendance de l'objet et du sujet permet aux positivistes de poser le principe selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet ».

Somme toute, pour les chercheurs positivistes, l'objectivité est une condition *sine qua non* de la connaissance scientifique. Celle-ci est une certitude déterminée par des observations et des vérifications concordantes. Pour Morin (1990b), « un fait devient objectif, donc une vérité par le consensus des chercheurs » (p. 39). En effaçant la dimension subjective du comportement, cette approche pose ainsi une interrogation fondamentale : comment est-il possible de comprendre un acte s'il est séparé du sens que lui attribue l'acteur?

Par contre, dans le paradigme subjectiviste qui caractérise le constructivisme et l'interprétativisme, la connaissance prend forme dans l'interdépendance du sujet et de l'objet. Le processus de la création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. L'objectif est de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. Cette visée affirme que le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les gens donnent à leurs actions et aux choses (Hlady-Rispal, 2002 ; Lincoln, 1992 ; Pires, 1997). Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre à travers les interprétations qu'en font les acteurs dans un contexte précis, puisqu'elle est faite de plusieurs vérités qui ne sont ni pures ni absolues (Campbell et Stanley, 1966 ; Phillips, 1990 ; Reichardt et Rallis, 1994 ; St-Cyr *et al.*, 1999 ; Thiétart, 1999). La réalité reste inconnaissable dans son essence, puisqu'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement (Girod-Séville-Perret, 1999).

1.1.2 *Notre position*

Le courant empiriste, lequel correspond le mieux à notre orientation actuelle, rejoint le paradigme subjectiviste en ce sens qu'il reconnaît que nous n'avons pas accès à une réalité indépendante, mais que nous la regardons en fonction de notre façon de l'appréhender, en fonction de nos valeurs, en fonction de nos expériences et en fonction des lectures faites sur la réalité (Avis, 1995 ; Campbell et Stanley, 1966 ; Phillips, 1990 ; Reichardt et Rallis, 1994 ; St-Cyr *et al.*, 1999). Néanmoins, ce courant s'investit d'un plus grand souci de rationalité et de consensus à travers un ensemble de théories, de propositions et d'observations sur la réalité.

Cependant, comme le courant positiviste le propose, nous nous préoccuons d'examiner la cohérence entre certaines conceptions de la réalité à travers la répétition de recherches ayant les mêmes objectifs ou des objectifs qui se rapprochent, le même contexte ou des contextes similaires (Amaratunga et Baldry, 2001 ; Avis, 1995 ; St-Cyr *et al.*, 1999). Entre la représentation dite objective et celle dite subjective, il y aurait, à notre humble avis, une zone à la fois objective et subjective que nous osons appréhender comme une représentation objective/subjective de la réalité (Amaratunga et Baldry, 2001 ; Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003 ; Remenyi, Williams, Money et Swartz, 1998).

Vu les propos que nous tenons, nous risquons d'être accusée de manque de rigueur et de courage épistémologique. Cependant, en nous appuyant sur la position des auteurs comme, Campbell et Stanley (1966), Phillips (1990), Reichardt et Rallis (1994), Yin (1994), et fort des aléas des recherches sur le terrain, nous postulons qu'une position dogmatique, quant à une approche de recherche à retenir, peut être paralysante. Dans cette perspective, nous admettons que nous sommes imprégnée de subjectivité et nous cherchons à donner un sens aux observations que nous faisons du

monde empirique avec lequel nous composons selon nos valeurs, nos croyances, nos connaissances et expériences. Ceci n'enlève rien à notre rigueur qui, selon nous, doit se manifester de façon transparente, peu importe le paradigme auquel nous adhérons (Paré, 2004 ; St-Cyr *et al.*, 1999 ; Yin, 1994). Nous postulons aussi que la réalité est telle que perçue et comprise par les répondants.

Par exemple, notre subjectivité est présente alors même que nous tentons de cerner la problématique de notre recherche. À travers la recension des écrits, nous sommes imprégnée des diverses opinions des chercheurs qui ont examiné des problématiques similaires et qui ont fait des interprétations et des propositions. Lors de l'entretien, le répondant ne s'est pas encore exprimé, qu'il se dégage quelque chose en lui qui n'échappe pas à notre jugement. Nous avons déjà des données minimales qui vont éventuellement colorer l'interprétation que nous ferons de ses propos. Nous sommes déjà en train d'appréhender son discours en se fiant à son apparence, à l'environnement interne de son entreprise, ce que Arriola-Socol (1989) appelle une interprétation liée à l'existence humaine, parce que l'être humain est un formidable producteur de signes, non seulement quand il parle, mais aussi quand il existe. Nous ne nous cantonnons donc pas dans un seul paradigme. Ce qui importe pour nous, comme Prévost (2002) l'a si bien mentionné, c'est l'utilité de la recherche et, pour y arriver, il nous faut recourir à une certaine flexibilité qui nous motive dans les choix que nous faisons.

Fort de ces considérations, notre position est la suivante : nous nous inscrivons en partie, dans le paradigme postpositiviste indiqué au tableau 12 qui suit, car cette perspective se révèle pour nous un compromis acceptable pour en arriver à décrire une ou des réalités contextuelles, ayant des affinités avec d'autres réalités tout en ne perdant pas de vue que certaines sont irrémédiablement différentes.

Tableau 12
Comparaison entre les différents paradigmes

Phases dans la production des connaissances	Paradigmes			
	Positivisme	Postpositivisme	Constructivisme	Pragmatisme
Ontologie	Postule l'indépendance de l'objet et du sujet qui l'observe	Postule que la compréhension de la réalité est objective et teintée de subjectivité	Postule l'existence de plusieurs réalités construites	Postule l'acceptation de la réalité externe et le choix des explications qui produisent les résultats désirés
Épistémologie	Mentionne que toute connaissance n'est valide que si elle se base sur l'observation systématique des faits	Postule un dualisme modifié. Les résultats sont probablement objectivement vrais. Le chercheur doit se référer à une objectivité critique qui lui permettra de s'approcher le plus près possible de la vérité	Indique que le connaisseur et la connaissance sont inséparables. De ce fait aucune théorie ne peut être vérifiée complètement	Propose un point de vue à la fois objectif et subjectif
Contenu épistémè	Réfute tout jugement de valeur qui ne peut s'appuyer sur aucune certitude scientifique	La recherche est influencée par les attributs personnels et les valeurs des chercheurs	L'enquête est imprégnée de valeurs	Les valeurs jouent un grand rôle dans l'interprétation des résultats
Généralisation	Tient compte d'un ensemble de connaissances nomothétiques dans une forme de généralisation	Tient compte d'un ensemble de connaissances nomothétiques et idiographiques	Indique que les généralisations sans contexte ni temps sont impossibles	Indique que les généralisations sans contexte ni temps sont impossibles
Relation de cause à effet	Indique que les causes réelles existent. Chaque action peut être expliquée comme étant le résultat (ou l'effet) d'une cause réelle qui précède l'effet temporellement	Indique qu'il existe quelques relations légales raisonnablement stables parmi les phénomènes sociaux. Celles-ci peuvent ne pas être connues parfaitement	Indique qu'il est impossible de distinguer les causes des effets	Il peut y avoir des relations de causes, mais on ne sera jamais capable de les exposer
Logique	Préconise une logique déductive et hypothético déductive	Préconise une logique au préalable quantitative, mais favorable au qualitatif	Préconise une logique inductive : l'argumentation part du spécifique au général	Préconise une logique inductive et déductive
Méthode	Est déductive, hypothético déductive	Est, au préalable, déductive	Est qualitative	Est qualitative et quantitative

Source : synthèse personnelle issue des lectures sur le sujet.

Par exemple, lorsque nous empruntons le cadre de la théorie relationnelle proposée par Buttner (2001) et que nous nous appuyons sur ses dimensions constitutives, ou encore lorsque nous empruntons le modèle du transfert de la

philosophie de gestion et de la philosophie de vie proposé par Hugron (1987) et expérimenté par Lajeunesse (1989) ou encore le cadre du leadership transformationnel de Bass (1990), nous savons pertinemment que la réalité des femmes et des hommes entrepreneurs sur le terrain peut révéler des comportements différents de ceux qui sont retenus par ces modèles, puisque comme le soutient le constructiviste, le connaisseur et la connaissance sont inséparables. De ce fait, aucune théorie ne peut être vérifiée complètement à cause de ce problème d'interaction entre ce qui est su et l'individu chercheur qui connaît. Mais alors, quelles sont les stratégies de recherche susceptibles de nous permettre d'approcher notre sujet?

2. LES STRATÉGIES DE RECHERCHE

2.1 Les différentes stratégies de recherche

Nous pouvons regrouper, comme le mentionne Atangana-Abé (2003) en cinq catégories les stratégies de recherche auxquelles les chercheurs ont constamment recours dans l'approche qualitative : a) l'approche biographique, dont l'objectif est d'explorer la vie d'un individu et d'en faire ressortir les éléments détaillés de sa vie ; b) l'approche phénoménologique qui consiste à comprendre l'essence d'un phénomène en faisant de longues entrevues avec un grand nombre de personnes ; c) l'approche ethnologique où il s'agit de décrire un groupe social ou culturel et d'en donner une interprétation ; d) la théorie enracinée où l'on développe une théorie à partir des données sur le terrain et, finalement, e) l'étude de cas qui est une analyse en profondeur d'un cas ou de cas multiples.

Sans toutefois prétendre que l'étude de cas est une stratégie qui sert uniquement la cause des études qualitatives, puisqu'elle peut être retenue pour des études quantitatives, nous la considérons la plus conforme pour notre recherche. En

premier lieu, nous allons donc analyser cette approche et plus particulièrement celle de Yin (1994) et, par la suite, nous verrons les notions de différents auteurs qui nous permettent de nous appuyer sur cette stratégie.

La stratégie d'étude de cas s'intéresse en profondeur au phénomène en cherchant à comprendre le comment et le pourquoi d'une situation, et à élaborer des modèles et des théories (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Gummesson, 2000 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Paré, 2004 ; Yin, 1994).

Robson (1999) va encore plus en profondeur en soulignant que l'étude de cas réfère à un processus de recherche empirique s'attachant à dépeindre toute la complexité d'un phénomène contemporain concret, examiné ou investigué dans le contexte de la vie réelle en prenant appui sur des informations issues de multiples sources recueillies directement sur le terrain, souvent même de la bouche des acteurs de l'événement en question considéré comme cas.

2.1.1 *L'approche par étude de cas, selon Yin (1994)*

Selon cet auteur, la méthode de l'étude de cas, comme nous le montrons au tableau 13, s'applique davantage aux questions de recherche commençant par l'adverbe « comment » et par les pronoms « pourquoi » plutôt que par « qui » ou l'adverbe « combien » comme on peut le constater dans la stratégie de l'enquête. En outre, il distingue trois types d'études de cas telles que a) exploratoire, b) descriptive et c) explicative et qui conviennent soit à une étude de cas unique ou à une étude de cas multisites. Analysons-les brièvement.

Tableau 13
Les mots interrogatifs utilisés dans les différentes stratégies de recherche

Stratégies	Questions de recherche	Contrôle sur les événements comportementaux	Accent mis sur les événements contemporains
Expérimentation	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien, comment, pourquoi	Non	Oui
Étude historique	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

Source : Yin, R. K. (1994). Case study research. Design and methods. *Applied Social Research Methods Series* (2^e éd.). 5, 6.

L'étude de cas exploratoire. Elle est utile afin de comprendre une ou plusieurs situations de gestion en l'analysant dans le détail, ce que ne permet pas une recherche plus formalisée avec des méthodes quantitatives (Deslauriers et Kérisit, 1997 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). Elle est appropriée, surtout si le phénomène fait partie d'une problématique nouvelle pour laquelle il existe peu d'études empiriques et théoriques (Grenier et Josserand, 1999). Le chercheur peut, par exemple, décider de comprendre une nouvelle pratique ou situation, en faire la description, formuler des questions de recherches ou déterminer des hypothèses spécifiques qui pourraient être validées par une phase empirique complémentaire (Grenier et Josserand, 1999 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994).

L'étude de cas descriptive. Elle permet de dresser le portrait d'un phénomène dans son contexte réel et d'améliorer sa compréhension pour pouvoir proposer certaines hypothèses (Robson, 1999 ; Yin, 1994). Ce type de recherche posera la question des mécanismes et des acteurs, le comment et le qui des phénomènes (Deslauriers et Kérisit, 1997), par la précision des détails, par les informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées (Deslauriers et Kérisit, 1997 ; Paré, 2001 ; Robson, 1999 ; Yin, 1994).

Ce type de recherche a pour inconvénient de conduire le chercheur à vouloir décrire tout ce qu'il observe (Robson, 1999), ce qui rend la recherche lourde à mener. En vue de pallier cette difficulté, le chercheur doit délimiter son champ de recherche de façon spécifique et bien déterminer les questions auxquelles il tente de répondre (Paré, 2004 ; Robson, 1999).

L'étude de cas explicative. Le travail empirique descriptif est indispensable avant de procéder à une étude de cas explicative. C'est à partir de la connaissance fine des éléments qui composent le phénomène à l'étude que le chercheur pourra tenter de comprendre les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme de l'objet étudié. La mise en évidence des liens de causalité est en effet l'objectif des études de cas explicatives (Grenier et Josserand, 1999).

2.1.2 *L'étude de cas vue dans une perspective postpositiviste*

La philosophie de l'étude de cas de Yin (1994) s'inscrit dans une perspective postpositiviste qui rend compte de l'étude de cas comme une stratégie de recherche qui permet au chercheur d'établir des faits de façon objective, et si cela est possible, de se dissocier de l'objet de l'étude.

Bien que certains auteurs (Lévy, 1994 ; Pires, 1997b) trouvent qu'il soit illusoire de vouloir tracer la ligne permettant de différencier la recherche qualitative de la recherche quantitative et de les associer aux paradigmes existants, pour Creswell (1994), Yin (1994) s'inscrirait dans un paradigme d'ordre qualitatif, à partir du moment où, pour le postpositiviste qu'il est, la réalité est construite et dépend de plusieurs points de vue. Pour ce dernier, donc, la recherche serait influencée par les

attributs personnels et les valeurs du chercheur. Ceci rejoint la position d'autres postpositivistes qui mentionnent que le chercheur interagirait avec l'objet étudié, chercherait à comprendre un phénomène indissociable de son contexte et voudrait développer des théories souvent présentées sous forme de *pattern* (Campbell et Stanley, 1966 ; Creswell, 1994 ; Phillips, 1990 ; Reichardt et Rallis, 1994 ; Tashakkori et Teddie, 1998).

D'autres auteurs considèrent que l'étude de cas doit être menée sans porter aucune considération à une théorie préexistante ni à des hypothèses qui peuvent biaiser et limiter les découvertes (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Maxwell, 1996) et que le chercheur devrait laisser le phénomène parler de lui-même. Ces concepts et hypothèses sont construits et vérifiés au fur et à mesure de la progression de la recherche sur le terrain (Laperrière, 1997). Les convergences ou divergences avec les autres théories devraient être établies après la collecte et l'analyse des données et l'émergence de nouvelles théories (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1967). Ces derniers reconnaissent néanmoins qu'il n'est pas possible de faire table rase des connaissances préexistantes.

Alors, la question que nous nous posons par rapport à cette approche est la suivante : est-il possible de construire un objet de recherche de façon purement empirique en se fondant uniquement sur les données du terrain? Comme le diraient Deslauriers et Kérisit (1997), Eisenhardt (1989), Miles et Huberman (2003), Paré (2004) et Yin (1994), la réponse se présente naturellement à la négative. Bien que Eisenhardt (1989), Maxwell (1996) et Yin (1994, 1998) divergent à propos de la manière d'aborder la recherche - puisque selon Maxwell (1996), les étapes du canevas de recherche proposées par Yin (1994, 1998) devant être suivies de façon séquentielle et rigoureuse, demeurent très linéaires - ceux-ci se rejoignent dans les composantes de leur modèle respectif. En effet, ils accordent de l'importance a) à

l'établissement des objectifs de la recherche, b) à la question de recherche, c) à l'élaboration d'un cadre conceptuel, d) à la formulation des questions de recherche, e) au protocole de collecte et d'analyse des données ainsi f) qu'à la validité de la recherche.

Enfin, même si, dans l'ensemble, les chercheurs ne sont pas parvenus à l'unanimité par rapport au rôle que jouerait un cadre théorique dans une recherche par étude de cas, notre recherche souscrit autant à la philosophie postpositiviste de Creswell (1998, dans Prévost, 2002), d'Eisenhardt (1989), de Maxwell (1996) qu'à celle de Yin (1994).

2.1.3 *Le design de notre recherche*

Mener notre recherche sans développer *a priori* une infrastructure théorique et sans construire un schéma ou un modèle conceptuel préalable basé sur une recension exhaustive des écrits scientifiques (Yin, 1994) sur laquelle nous allons nous appuyer, ne semble pas convenir à la manière dont nous voulons approcher notre phénomène à l'étude. De même, mener notre recherche sans saisir l'occasion qu'offrent Creswell (1998) et Maxwell (1996) d'approcher de manière interactive notre objet et de disposer de la liberté d'ouverture aux ajustements qui peuvent survenir en cours de recherche, nous semble aussi utopique.

Choisir donc de comprendre et de développer des connaissances approfondies sur le phénomène de l'intégration du successeur dans le processus de succession nécessite de prendre en compte ces caractéristiques qui nous semblent importantes. Nous considérons notre phénomène à l'étude comme émergent, soit presque pas étudié. Sa compréhension ne peut se produire que dans son contexte réel

d'évolution, c'est pourquoi nous allons aborder les individus susceptibles de nous informer sur le phénomène, dans leurs milieux, afin de recueillir les représentations et interprétations qu'ils en font et la façon dont ils le vivent.

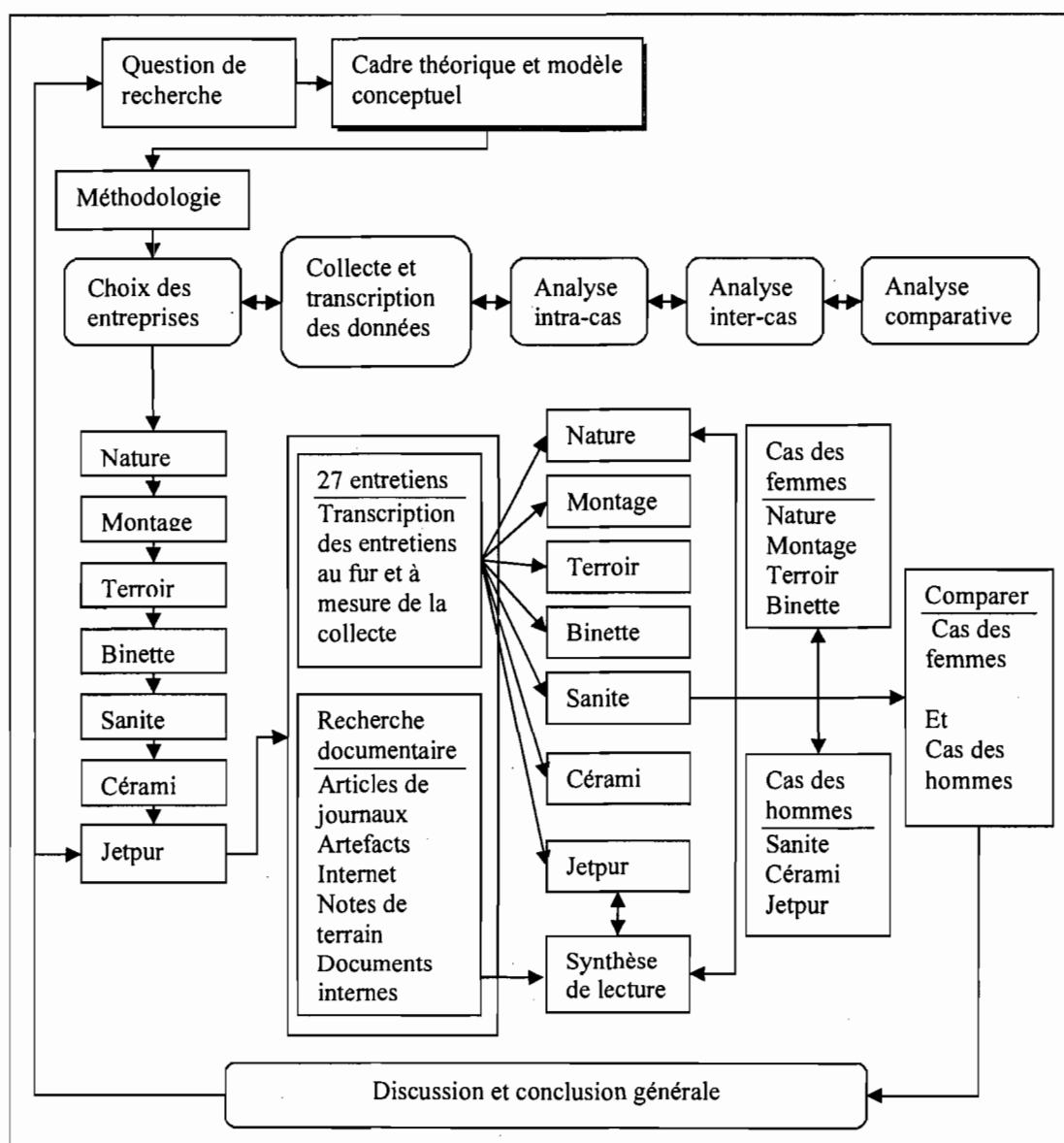
Nous acceptons alors l'impossibilité de contrôler toutes les variables du phénomène et de l'isoler de son contexte puisque ce faisant, il perdrait complètement son sens (Westgren et Zering, 1998 ; Yin, 1994, 1998). Ainsi, nous recourons à l'échantillonnage par cas multiples — multisites ou multicas — (Hlady-Rispal, 2002 ; Lessard-Hébert, 1990) parce qu'il a l'avantage de ne pas se fier à un seul cas, mais permet d'avoir une vue holistique du processus, en s'assurant de bien dépeindre l'ensemble de l'objet de recherche, de découvrir des convergences entre les cas et de tenter, contrairement au cas unique, de dégager des conclusions générales (Yin, 1994).

Vouloir comprendre les stratégies que les prédécesseurs et prédécesseurs utilisent pour permettre à leurs successeurs de gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des employés et vouloir développer, *a posteriori*, un modèle de réussite d'intégration du successeur valide et crédible, ne pourrait se faire sans tenir compte d'un certain nombre de cas. (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). Nous avons opté pour la constitution d'un échantillon théorique, ce qui signifie que les cas ont été choisis, non pour des motifs statistiques, mais pour des motifs de représentativité de l'objet de recherche (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994).

Cependant, il est important de noter que, contrairement à Eisenhardt (1989) et Maxwell (1996), Yin (1998) considère les cas comme plusieurs expérimentations ou plusieurs cas uniques faits les uns à la suite des autres. Une étude de cinq cas est considérée comme cinq expérimentations. Deux ou trois cas seraient faits dans une

optique de réplcation, alors que les autres pourraient être faits dans le but de répliquer deux *patterns* différents de la première série de réplcations. Forts de ces considérations méthodologiques, nous proposons le design de recherche suivant qui en fait ressortir la démarche dans la figure 4 suivante.

Figure 4
Le design de notre recherche



Ce design de recherche s'explique comme suit : la question de savoir comment les femmes et les hommes chefs de PME familiales s'y prennent pour intégrer leurs successeurs nous a amenée à une recension des écrits sur le sujet et à un modèle conceptuel provisoire qui nous ont permis de déceler ce qui a été fait jusqu'à ce jour par certains auteurs sur le phénomène de l'intégration. Afin de pouvoir répondre adéquatement à notre question, il nous a fallu choisir la stratégie d'étude de cas multisites.

Puisque notre objectif était, en plus d'étudier le processus d'intégration du successeur, de rechercher s'il y a une différence entre les comportements des femmes et ceux des hommes, nous avons retenu, par choix raisonné, quatre PME dirigées par des femmes et trois, dirigées par des hommes, en vue d'en faire la comparaison. Au sein de ces PME, nous avons pu interviewer 27 répondants, pris des notes de terrain et consulté des documents internes et des articles de revue. Ces entrevues transcrites ont été analysées, comparées, interprétées et discutées, ce qui se comprend mieux dans la partie qui suit et qui porte sur la méthodologie de notre recherche.

3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

À la lumière de ce que nous venons d'expliquer, nous pouvons avancer que les connaissances jusqu'ici répertoriées sur les comportements de leadership des hommes et femmes chefs d'entreprise pour l'intégration du successeur n'étant pas suffisamment étoffées et importantes, choisir l'étude de cas exploratoire s'avère un choix judicieux.

Cependant, à partir du moment où nous préconisons améliorer la compréhension du phénomène, il nous faut nécessairement en dresser le portrait, donc

en faire une description comparative (des comportements de leadership). Pour ces raisons, notre recherche sera une étude de cas multisites, en partie exploratoire et en partie descriptive, à visée compréhensive et de comparaison.

3.1 La sélection des cas

Autant pour les études dont les échantillons sont destinés à des traitements quantitatifs que pour les études qualitatives, la question de la taille de l'échantillon se pose toujours. Il existerait un lien fortement ancré entre la scientificité de l'étude et le nombre élevé de cas, puisque généralement la confiance accordée aux résultats augmenterait avec la taille de l'échantillon (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pirès, 1997). Toutefois, l'inconvénient est souvent relié à une augmentation de la durée et du coût de la collecte des données, car plus il y a de cas, plus le chercheur doit y investir du temps, de l'énergie et des sommes importantes (Hlady-Rispal, 2002).

3.1.1 Le principe de réplication et de saturation théorique

Afin de déterminer la taille minimale qui permette d'obtenir une confiance suffisante des résultats, qu'il s'agisse de répondants ou de cas, deux principes différents qui définissent la taille d'un échantillon de plus d'un élément ont été retenus: a) la réplication et b) la saturation théorique.

La réplication. Selon Yin (1994), décider de choisir le cas multiple, c'est d'opter pour une recherche qui pourrait procurer plus de crédibilité et de robustesse aux propositions théoriques énoncées ou aux résultats obtenus. Il propose à cet effet une stratégie répliative. Le chercheur utilise alors un cadre théorique, étudie en

profondeur un premier cas, examine les autres cas successivement afin de découvrir si les *patterns* découverts dans le premier cas correspondent à ceux des autres cas. Lorsqu'aucun nouveau résultat ne fait surface après l'analyse des données recueillies, la saturation est atteinte (Glaser et Strauss, 1967 ; Thiétart, 1999). Yin compare l'examen de chaque cas à l'expérimentation que fait un chercheur scientifique. L'analyse des données est élaborée selon une procédure d'appariement (*pattern matching*) de configurations.

Il n'existe pas de règle fixe imposant un nombre exact ou idéal de cas. Toutefois, certains auteurs ont proposé un certain nombre de cas suffisants qui permettraient à l'étude de respecter les critères de validité interne et externe et de crédibilité. Eisenhardt (1989) remarque que, selon l'objet de recherche retenu, le nombre de cas peut être compris entre quatre et dix. En deçà de quatre, il est souvent difficile de générer une théorie complexe, et le champ empirique de l'étude risque d'être peu convaincant, à moins que chaque cas présente des mini-cas. Cependant, cette limite inférieure n'est pas acceptée par Yin (1994) qui suggère, pour des études exploratoires s'inscrivant dans une logique de découverte, de comparer deux à trois cas. Il propose alors, tout en tenant compte de l'objet de recherche, la possibilité de recourir au cas unique ou aux multi-cas, selon le nombre d'unités d'analyse en présence. Le choix d'un cas peut se justifier par son caractère unique et spécifique, le choix de deux ou trois cas, par le caractère exploratoire de la recherche et le choix de quatre à dix, par l'objectif de comparaison. En effet, au-delà de dix cas, il s'avère très difficile de faire face à la complexité et au volume de données, même si l'étude peut prétendre révéler un caractère plus robuste, elle s'avèrera exigeante en termes de temps et de ressources. Ce qui arrive souvent dans ces cas, c'est que le chercheur s'en sort avec une étude faite de façon superficielle, car ne parvenant pas, de façon satisfaisante, à une réelle et profonde investigation du phénomène (Haldy-Rispal, 2002).

Le principe de saturation théorique. Sans employer le terme de réplication, comme le fait Yin (1994) qui préconise une logique de réplication successive pour autoriser la généralisation de l'étendue, Glaser et Strauss (1967) utilisent le concept de saturation théorique. Ce concept suppose que l'ajout de données nouvelles dans la recherche n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié. Par exemple, de façon concrète, la relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions sera la même pour un autre groupe soumis à des conditions similaires (Glaser et Strauss, 1967). Seule une relation différente ou qui disparaît est considérée comme une découverte importante, non la redécouverte d'une relation identique, puisque la relation, une fois mise en évidence, est supposée se vérifier ailleurs. La saturation théorique est donc le moment à partir duquel l'apprentissage incrémental est minime. Glaser et Strauss (1967, p. 62) diront que « les chercheurs observent les phénomènes déjà constatés ».

Dans la perspective postpositiviste, la saturation constitue un signal de la représentativité des données. Le savoir produit possède alors un certain degré de généralisation (Yin, 1994). Ce sera plutôt un savoir transférable, savoir qui permettra à l'utilisateur de ces résultats d'être en mesure de les apprécier, de faire des comparaisons avec son propre contexte et de comprendre le phénomène étudié compte tenu de ses propres contraintes contextuelles (Thiétart, 1999 ; Mucchielli, 2002).

De plus, pour Glaser et Strauss (1967), déterminer au préalable un nombre de grandeur pour les unités d'analyse comme le préconise Yin (1994), n'est pas nécessaire, car la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Néanmoins, il s'avère difficile de déterminer *a priori* quel serait le nombre de cas qui permettrait d'atteindre la saturation, car on ne peut jamais savoir jusqu'à quel point le chercheur ne pourra trouver des éléments différents pouvant

enrichir les données. Les auteurs mentionnent qu'il revient au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade de saturation. Généralement la collecte d'informations s'arrête lorsque la dernière unité d'analyse n'a pas apporté d'éléments nouveaux.

3.2 Les unités d'analyse

Selon Yin (1994), identifier une unité d'analyse revient à définir ce qu'est le cas puisqu'elle est étroitement liée aux questions de recherche. Elle doit alors être choisie en fonction de son degré de pertinence face au projet à l'étude (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). Notre question de recherche se résume comme suit : comment la prédécesseuse et le prédécesseur chefs d'entreprise familiale s'y prennent pour intégrer leurs successeurs dans l'entreprise? Posée ainsi, la question nous convie à une étude comparative entre les stratégies comportementales utilisées par les hommes et par les femmes. En nous appuyant sur Hlady-Rispal (2002), Miles et Huberman (2003), Paré (2004) et Yin (1994), notre cas s'énoncerait comme suit : l'entreprise familiale dans laquelle la prédécesseuse ou le prédécesseur adoptent des comportements de leadership pour amener leur progéniture à gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des employés déjà établis.

L'unité d'analyse centrale serait les comportements de leadership de la prédécesseuse et du prédécesseur : ils constituent le noyau ou le cœur de l'étude. Ce sont ces comportements ou stratégies qui permettent la réalisation et la concrétisation de l'intégration. Les comportements de leadership constituent donc une unité d'analyse importante, car la réussite de l'intégration en dépend. Dans les organisations de petite taille, il est difficile d'isoler un comportement du dirigeant, c'est pourquoi nous avons tenu compte du contexte de l'entreprise familiale qui permet l'intégration comme unité secondaire tel que résumé au tableau 14.

Tableau 14
Cas et unités d'analyse

Cas	Entreprise familiale dans laquelle la prédécesseure ou le prédécesseur adopte des comportements de leadership pour amener sa progéniture à gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des membres de l'entreprise
Unité d'analyse centrale	Les comportements de leadership de la prédécesseure ou du prédécesseur qui adopte des comportements pour l'intégration de sa ou son successeur
Contexte	L'entreprise familiale qui permet l'intégration

3.3 La délimitation du territoire

La question souvent posée par les chercheurs en études qualitatives, à propos de comment arriver à délimiter le cas à l'étude, est pertinente à plus d'un titre. Empruntant l'illustration de Miles et Huberman (2003), les prédécesseurs sont le cœur de l'étude. La frontière définit non seulement, le ou les successeurs, mais aussi deux employés de l'entreprise qui ont vu le successeur à ses débuts. C'est à ces personnes qu'on s'adressera pour en savoir plus sur les comportements adoptés. Nous n'interrogerons ni les conjoints des prédécesseurs ni leurs autres enfants ni les autres employés qui ne seront pas proposés par les chefs d'entreprise ni les amis. Nous nous limiterons donc au cadre spécifique de l'entreprise familiale, étant donné que c'est ce qui se passe à l'intérieur qui nous intéresse. Cela n'exclut pas le fait que nous posions des questions par rapport à tout ce qui touche la famille et qui constitue, à notre avis, des éléments importants pouvant bonifier les comportements adoptés.

Selon Miles et Huberman (2003), la frontière comporte également un aspect temporel. Nous ne présenterons pas spécifiquement les quatre phases du processus de succession à savoir, la phase d'initiation, la phase d'intégration, la phase du règne conjoint et celle du désengagement. Cependant, l'attention sera spécifiquement accordée à la phase du règne conjoint, considérée comme phase charnière, étant

donné que c'est au cours de cette phase que les différents transferts se font et que le successeur se fait confirmer comme dauphin et qu'il exerce son autorité dans l'entreprise. De plus, nous allons aussi considérer la succession de la première à la deuxième génération.

3.4 Les critères d'échantillonnage

À la différence des chercheurs dans les études quantitatives qui recherchent de multiples cas décontextualisés, ceux en recherche de type qualitatif travaillent souvent avec de petits échantillons dits qualitatifs, nichés dans leur contexte, déterminés selon les critères qui permettent de rencontrer les objectifs de la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Maxwell, 1998 ; Miles et Huberman, 2003 ; Pires, 1997b). C'est pour cette raison que les critères spécifiques du cas à l'étude doivent tenir compte a) des notions de l'entreprise familiale, b) des stratégies d'intégration des femmes et des hommes chefs d'entreprise.

La contrainte que nous venons d'exposer nous limite dans le respect scrupuleux des éléments de ces critères d'échantillonnage ci-après : a) la représentativité théorique de chaque cas (Glaser et Strauss, 1967 ; Hlady-Rispal, 2002) ; b) la variété (Hlady-Rispal, 2002) ; c) l'équilibre (Stake, 1998) ; d) la richesse des données disponibles ; e) le potentiel de collecte des données et enfin, f) l'objectif de recherche visé (Hlady-Rispal, 2002).

En premier lieu, nous tenons à faire remarquer l'éventail des éléments choisis en ce qui concerne la représentativité théorique, tels que résumés au tableau 15, et, en second lieu, nous allons analyser l'importance de ces critères d'échantillonnage dans notre recherche.

Tableau 15
Présentation des critères d'échantillonnage

Représentativité théorique	Femmes	Hommes
Processus de succession entamé	2	3
Processus de succession terminé	2	0
Succession mère fille	1	
Succession mère fils	3	
Succession père fille		2
Succession père fils		1
Succession de la première à la deuxième génération	Oui	Oui
Transfert ou intégration réussi ou en voie de réussite	Oui	Oui
Entreprise familiale du secteur manufacturier ou du secteur des services	Manufacturier : 1 Services : 3	Manufacturier : 1 Services : 2
Les entreprises sélectionnées doivent compter de 10 à 250 employés	Oui	Oui
L'employé retenu doit avoir travaillé dans l'entreprise avec le propriétaire dirigeant avant ou pendant que le successeur fait son entrée dans l'entreprise	Oui : 2 Pas longtemps avant : 1	Oui
Répondants de la même entreprise interviewés	Oui	Oui
Équilibre		
Interviewer plusieurs répondants pour la confrontation des représentations	Prédécesseure ; Successeur ; Employés : 2	Prédécesseur ; Successeur ; Employés : 2
Richesse des données et potentiel de découverte		
Ouverture des répondants à la démarche d'entrevue et livraison des informations	Oui	Oui
L'objectif de recherche		
Sélection selon l'objectif de recherche privilégié	Oui	Oui

3.4.1 L'analyse des critères d'échantillonnage utilisés

La représentativité théorique. Elle est un critère qui commande que les répondants soient rattachés de près au problème étudié. Pour ce faire, dans le cadre de notre étude, nous avons retenu, par choix raisonné, sept prédécesseurs, dont quatre femmes et trois hommes. Pour les femmes, deux ont cédé complètement l'entreprise à leurs successeurs, et les deux autres sont en processus de le faire. En ce qui concerne les hommes, tous les trois sont en processus de succession. Ces entrepreneurs choisis ont été trouvés aptes à autoriser la compréhension et l'interprétation des comportements de leadership qu'ils adoptent pour intégrer leur progéniture.

Pour éviter la situation de micro entreprise, les entreprises sélectionnées doivent compter de 10 à 250 employés. Ces entrepreneurs doivent diriger des PME de petite et moyenne taille (10-100 employés). Notre intérêt s'est porté sur le transfert de la première à la deuxième génération et les entreprises sélectionnées n'ont pas d'expérience de succession, ni de modèle de processus de succession auquel elles peuvent se référer.

Les informations retenues étaient très spontanées et venaient d'expériences propres aux répondants, alors que les acteurs des entreprises de la deuxième à la troisième génération peuvent s'inspirer des processus de succession précédents. Nous n'avons accordé, quant au successeur, aucune différence au niveau du sexe et nous ne nous sommes pas arrêtée sur la spécificité de la relation entre la mère et la fille ou la mère et le fils. Enfin, les treize employés ont tous travaillé avec les chefs d'entreprise avant l'entrée du successeur dans l'entreprise.

La variété. À cette fin, nous avons donc considéré deux prédécesseurs de PME manufacturière (une femme et un homme), une dans le domaine des soins corporels et les autres dans le secteur des services. Pour ce faire, nous avons donc interviewé, dans la même entreprise, et la prédécesseure et la progéniture et deux employés par mesure de triangulation des données. Ceci nous a permis d'avoir des résultats plus robustes.

L'équilibre. L'étude comparative des stratégies justifie ce critère d'équilibre étant donné que la confrontation des représentations et des descriptions du phénomène d'intégration du successeur, telle que vécue, a été effectuée auprès des divers répondants de la même entreprise.

La richesse des données. Les préliminaires initiés auprès des chefs d'entreprise afin de nous assurer de leur disponibilité et de leur motivation à participer à l'étude nous ont permis de vérifier par téléphone leur ouverture à la démarche en vue de respecter ce critère.

Le potentiel de collecte des données. Les interviews menées auprès des répondants semblent nous permettre de comprendre et de décrire les comportements de leadership utilisés. Les opinions et l'interprétation de ces employés retenus à propos des stratégies d'intégration de la progéniture nous ont été d'une grande utilité.

L'objectif de recherche. Notre objet de recherche nous convie à faire parler les prédécesseurs qui ont transféré ou qui sont en train de transférer le savoir agir et le savoir diriger à leur progéniture, de sorte que les employés aient pu les intégrer. Les répondants ont été sélectionnés compte tenu de l'objectif de recherche privilégié : comprendre les comportements de leadership qui pourraient éventuellement permettre cette intégration. Ces critères d'intégration du successeur sont déterminés par les différentes stratégies qui, selon les prédécesseurs, les successeurs et les employés, permettront, de façon non équivoque au successeur, de gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des membres de l'entreprise. Aucune étude sérieuse n'ayant été réalisée à la fois sur les stratégies d'intégration adoptées par des femmes et des hommes prédécesseurs, comme nous avons pu l'observer plus haut, cette façon de procéder confère un caractère original à notre recherche.

3.5 La procédure d'échantillonnage

Essayer de comprendre, de décrire et de caractériser comment les femmes et les hommes chefs d'entreprise familiale en situation de retrait s'y prennent pour

intégrer leur progéniture est en soi un sujet qui nous a rendu la tâche complexe. Tout d'abord, il y allait de l'utilité et de l'intérêt de notre recherche de sélectionner les cas de réussite. Cependant, il ne nous est pas facile de recruter des femmes chefs d'entreprise familiales de la première à la deuxième génération qui aient complété leur processus de succession. Même si les écrits nous indiquent un engouement des femmes pour l'entrepreneuriat, rares sont celles qui ont créé leur entreprise, qui ont cinquante employés et plus et qui sont sur le point de transférer leur « joyau » à leur progéniture. De plus, la majorité dirige de très petites entreprises (1 à 10 employés).

La recension des écrits nous indique clairement que les femmes entrepreneures sont plus jeunes que les hommes. C'est cette complexité qui nous a disposée à développer différentes stratégies pour trouver des femmes réceptives à l'idée de notre projet. En outre, même si cette recherche semble relever une présence masculine très forte au niveau des prédécesseurs en phase de la retraite, quelle n'a pas été notre surprise de constater que ceux-ci étaient très réticents à l'idée de nous accueillir dans leur intimité professionnelle, de nous livrer « leurs secrets » et surtout, de parler de leurs problèmes et de leurs échecs, si échec il y a eu à leurs yeux?

3.5.1 *La détermination de l'échantillon et présentation des cas*

Tenant compte de tous ces facteurs, nous avons donc opté pour la procédure d'échantillonnage par choix raisonné. Avec cette procédure, « [...] la définition du domaine de généralisation des résultats n'est pas effectuée dès la première étape, mais à l'issue du processus » (Thiétart, 1999, p. 217). Les données sont ensuite collectées et analysées avant que l'élément suivant ne soit choisi (*Ibid.*, 1999). Le tableau 16 montre les critères utilisés dans la procédure d'échantillonnage et il importe de mentionner avant tout que la sélection de nos cas a été effectuée, outre notre réseau de contacts, auprès du Ministère du développement économique, de l'innovation et de

l'exportation (MDEIE), de la Chambre de commerce de Trois-Rivières, de Victoriaville, des Centres locaux de développement (CLD). Il est important de noter que c'est seulement par le biais de notre réseau de contacts que nous avons pu avoir finalement accès aux entrepreneurs après deux années de recherche et d'attentes.

Tableau 16
La procédure d'échantillonnage

Entreprises	Femmes	Hommes
Identifiées par contact personnel	17	6
Identifiées par les journaux, Internet, organismes	93	38
Contactées selon le profil	21	15
Retenues pour la résidence	3	0
Éliminées à cause de la situation géographique	5	0
Ayant refusé de participer pour le compte de la résidence	7	0
Identifiées et contactées pour le compte de la recherche définitive	9	15
Ayant refusé de participer pour le compte de la recherche définitive	7	12
Rencontrées pour le compte de recherche la définitive	2	3
Profil des entreprises		
Manufacture	1	1
Services	3	1
Commerce de détail		1
Total	110	44

En vue de recruter les répondants féminins, nous avons eu recours principalement aux organismes de femmes tels que « Femmes et entrepreneuriat en Mauricie » et « Réseau des femmes d'affaires du Québec Inc. », la banque de données de la Chaire de développement et de la relève de la PME des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal). De plus, nous n'avons pas négligé les médias d'information comme les journaux et les sites très variés que l'on retrouve sur Internet.

Donc, en ce qui concerne les femmes chefs d'entreprise, nous en avons contacté 17 par contact personnel, 93 par le biais des organismes ci-dessus

mentionnés et, après une première vérification par Internet et par téléphone de ces entreprises, nous en avons contacté 21, compte tenu des critères retenus. De ce nombre, cinq ont été éliminées de par leur situation géographique, sept ont refusé de participer, trois ont été sélectionnées et interviewées pour le compte de la résidence. De ces trois entreprises, nous en avons gardé deux auxquelles nous en avons ajouté deux autres pour le compte de la recherche définitive.

Les profils des PME féminines présentés au tableau 17, et masculines au tableau 18, ont été retenus, tout en tenant compte de leur date de fondation, des secteurs d'activités, du nombre d'employés, du sexe des successeurs, du chiffre d'affaires, de l'état du transfert de la direction et du pourcentage d'actions détenu de part et d'autre. Tout d'abord, un regard sur le profil des entreprises des femmes chefs d'entreprise nous indique qu'une seule entreprise, soit Montage, était dans le règne-conjoint, alors que Binette est en processus de transfert et qu'enfin, pour Nature et Terroir, le transfert est terminé.

Tableau 17
Profil des entreprises des femmes chefs d'entreprise

	Nature	Montage	Terroir	Binette
Date de fondation	1987	1988	1991	1986
Secteur d'activité	Services	Services	Manufacturier	Services
Nombre d'employés	59	50 à 150	32	26
Successeur	Fille	Fils	Fils	Fils et fille
Chiffre d'affaires	3 à 4 millions	2 à 3 millions	3 millions	6 à 7 millions
État du transfert	Terminé	Règne conjoint	Terminé	En processus
Actions	Prédécesseur : 0 % Successeur : 33 % Autres actionnaires avec option de rachat: 66 %	Prédécesseur : 33 % Successeur : 0 % Autres actionnaires avec option de rachat: 66 %	Prédécesseur : 52 % Successeur : 48 %	Prédécesseur : 50 % Successeurs : Fils : 25 % Fille : 25 %

Pour ce qui est des hommes chefs d'entreprise, nous avons retenu quarante-quatre entreprises. La même procédure de vérification étant suivie comme dans le cas des femmes, nous en avons éliminé vingt-neuf et des quinze entreprises contactées, trois seulement ont accepté de nous rencontrer.

Tableau 18
Profil des entreprises des hommes chefs d'entreprise

	Cérami	Sanite	Jetpur
Date de fondation	1975	1980	1999
Secteur d'activité	Commerce de détail	Services	Manufacturier
Nombre d'employés	15	20	46
Successeur	Fille	Fils	Fille
Chiffre d'affaires	2 millions	6 millions	5 millions
État du transfert	Presque terminé	En processus	En processus
Actions	Préd. : 100 %	Préd. : 100 %	Préd. : 63 % Succ. : 6 % 3 autres employés : 31 %

En somme, nous avons donc répertorié, au départ, 110 entreprises dirigées par les femmes au Québec et 44 par les hommes et, vu le caractère comparatif de notre recherche et les difficultés inhérentes à l'acceptation des prédécesseurs à participer à l'étude (Yin, 1999), nous avons retenu au total sept cas, quatre pour les femmes et trois pour les hommes :

1. Ce sont toutes des entreprises dont la gestion et la propriété sont contrôlées par au moins un membre de la famille ;
2. Ce sont des entreprises de première génération ;
3. Deux prédécesseurs ont déjà transféré l'entreprise à leur successeur. Dans la première (femme), entreprise de services, le transfert est complété depuis trois ans et dans la deuxième manufacturière (homme), elle est complétée depuis un an ;
4. Les cinq autres chefs d'entreprise ont exprimé leur intention ferme de transmettre l'entreprise à leur successeur et sont à un stade avancé du processus du transfert.

3.6 La collecte des données

Cette étape très importante doit être minutieuse et rigoureuse afin d'avoir le plus d'informations possibles pour notre étude. Le protocole de collecte des données ainsi que tout le processus de l'entrevue sont les éléments principaux sur lesquels nous allons nous attarder dans les sous-sections suivantes.

3.6.1 *Le protocole de collecte des données.*

Le premier contact. Une fois les entreprises sélectionnées, nous sommes entrée en contact par téléphone avec une personne ressource dans chaque entreprise. Celle-ci nous mettait en contact avec les chefs d'entreprise. Nous leur expliquions le but de notre démarche. Par la suite, avec leur consentement, nous leur avons envoyé, soit par courrier électronique, soit par la poste, la lettre de présentation (annexe A -1) et le projet de recherche. La lettre leur indiquait les raisons pour lesquelles nous nous intéressions à eux, la portée de leur implication et les conditions relatives à cette implication. Le document intitulé « Projet de recherche »⁵ leur permettait de prendre connaissance des détails du projet et de tester leur intérêt par rapport à ce dernier.

La première rencontre. Nous les rappelions une semaine plus tard pour fixer un rendez-vous, si toutefois ils acceptaient de nous rencontrer. Une fois le rendez-vous fixé, nous nous rendions dans l'entreprise. Afin d'assurer une bonne compréhension du projet et de la démarche à suivre, nous remettions encore à chaque répondant — au cas où ils auraient égaré la copie envoyée par courrier — dès le début de la rencontre, une copie du projet de recherche, le formulaire de

⁵ Le document projet de recherche est différent selon le genre. Voir Femme, annexe A-2 ; et Homme, annexe A-3.

consentement (annexe A-4) à signer avant l'entretien et la fiche signalétique⁶. C'est à partir de ce moment là que nous leur expliquions, en bonne et due forme, le projet de recherche, son objectif, la méthodologie de recherche et les méthodes de collecte et de traitement des données.

3.6.2 *L'entretien*

Pour la collecte des données, plusieurs outils tels que le sondage, l'observation participante, l'entrevue ou l'analyse documentaire se prêtent au chercheur qui opte pour une étude de cas qualitative (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994). L'objet de ce travail en quête de stratégies comportementales d'intégration nous amène à recueillir des informations les plus riches et nombreuses possible auprès des répondants. Faire des entrevues individuelles comme outil de collecte des données s'est avéré alors, dans notre cas, une alternative intéressante après avoir parcouru tous les outils de collecte de données qui sont à la portée du chercheur. Entretenir une conversation avec les répondants nous permet plus facilement de découvrir leurs pensées, leurs opinions, leurs intentions et leurs sentiments sur le sujet à l'origine de l'entrevue (Savoie-Zajc, 2000). Raisons pour lesquelles Gauthier (2000) trouve qu'il semble plus pertinent d'interpeller les individus eux-mêmes que d'observer leur conduite ou d'obtenir une auto-évaluation à l'aide de divers questionnaires.

En outre, le fait que plusieurs personnes sont impliquées dans l'interaction — nous faisons ici allusion au multicas — d'un point de vue interprétatif, l'entretien se révèle une méthode qui nous convient parfaitement, car elle nous permet aussi de comparer les multiples compréhensions et interprétations que se font les répondants

⁶ Les fiches signalétiques du prédécesseur, successeur et employé sont à l'annexe E-1, E-2 et E-3. Ces fiches s'adressent aux répondants : hommes et femmes.

d'une même réalité. L'observation participante aurait permis une vue plus intéressante et approfondie mais ce serait à quel prix ? Puisque selon Hugron (1987) le processus de succession peut s'étaler sur une vingtaine d'années, nous ne pourrions prétendre effectuer une recherche longitudinale à cause de la durée et des coûts que cela peut occasionner.

L'entretien semi-dirigé. Parmi les modes d'entretiens disponibles, même s'il en existe un troisième appelée entretien dirigé, les entretiens non dirigés et semi dirigés sont les plus utilisées en études de cas (Hlady-Rispal, 2002). Nous avons donc choisi l'entrevue semi-dirigée. Cette dernière nous a permis de rentrer dans l'univers de notre interlocuteur, de le comprendre (Kvale, 1996), de le rendre explicite, d'organiser et de structurer sa pensée (Savoie-Zajc, 2000) et de faire des réflexions approfondies par rapport aux thèmes que nous avons préétablis dans le guide d'entrevue et à ceux qui ont émergé au cours de l'analyse.

Le guide d'entretien. Étant donné que l'entretien se veut semi-directif, il convient de se doter d'un guide de travail. Et comme l'outil de collecte, afin de pouvoir rendre explicite l'univers du cas à l'étude, doit être compatible avec l'objet et les questions posées (Savoie-Zajc, 2000), nous avons ainsi élaboré trois guides d'entretien⁷ et trois questionnaires sur l'intégration⁸ à partir de notre cadre théorique.

Chaque guide et questionnaire s'adressent à chaque acteur : le ou la prédécesseur, le ou la successeur et l'employé (e) qui a vu le successeur progresser. Les points suivants étaient généralement abordés avec les interviewés : a) les informations générales sur l'entreprise, b) le processus de succession, c) le processus

⁷ Les guides d'entretien sont à l'annexe B-1, B-2 et B-3 pour le prédécesseur, successeur et l'employé.

⁸ Les questionnaires sont à l'annexe C-1, C-2, et C-3 pour le prédécesseur, successeur et l'employé.

de transfert des compétences, d) les stratégies d'intégration et e) les comportements de leadership. Pour l'intégration, nous avons tenu compte dans les questionnaires des points suivants : a) l'acceptation, b) la crédibilité et c) la légitimité.

Le déroulement de l'entretien. Par la suite, les entrevues de chaque répondant, dont le bilan est dressé au tableau 19, ont été enregistrées sur enregistreuse électronique et sur micro cassette. Nous nous sommes servie du guide d'entretien élaboré à cet effet. Nous avons eu aussi à prendre des notes de terrain chaque fois que l'occasion le permettait. Elles ont été faites durant les heures de travail régulières de la semaine particulièrement avec les employés, soit entre 8 h et 16 h, et durant la semaine régulière de travail soit du lundi au vendredi inclusivement. Nous leur avons aussi fait compléter les questionnaires d'intégration que nous avons récupérés à la fin de l'entrevue. Lorsqu'il arrivait que les répondants (deux dans les circonstances) demandent un peu plus de temps pour compléter le questionnaire, nous les récupérions, une fois remplis, lors d'une deuxième visite, le cas échéant.

Tableau 19
Le bilan des entretiens selon les entreprises retenues

Entreprises : 7	Répondants : 27		
	Prédécesseurs	Successeurs	Employés
Nature	1	1	1
Montage	1	1	2
Terroir	1	1	2
Binette	1	1	2
Sanite	1	1	2
Cérami	1	1	2
Jetpur	1	1	2
Total	7	7	13

Dans chaque entreprise, nous avons eu à interviewer quatre personnes sauf dans l'entreprise Nature. Les rencontres se sont déroulées durant deux à trois jours

pour chaque cas, souvent non de façon successive, et ont duré en moyenne une heure trente minutes chacune.

Des éléments à considérer. Certains faits méritent d'être soulignés à propos des entretiens :

1. Le premier porte sur le fait que la successeure, devenue propriétaire de l'entreprise Nature après le transfert, n'a pas voulu nous permettre de rencontrer la deuxième employée une fois rendue sur place. Elle invoquait le manque de temps ;
2. Le deuxième concerne le cas de trois entreprises. Après avoir convenu avec les propriétaires et les personnes ressources d'une rencontre, nous nous sommes rendus dans les entreprises pour présenter le projet de recherche en vue d'une rencontre formelle. Une seule de ces rencontres a porté fruit ;
3. Le troisième concerne le fait que nous ayons eu à introduire dans le guide d'entretien, une fois la résidence en entreprise terminée et les entretiens étudiés, des questions qui portent sur les comportements de leadership en tenant compte des éléments des pratiques relationnelles (Buttner, 2001) et du leadership transformationnel et transactionnel (Bass, 1991). Étant donné que nous avons retenu deux entreprises de la résidence pour la recherche définitive, nous sommes retournée chez Nature et Montage pour compléter les entretiens avec les répondants. C'est à ce moment-là que nous avons interviewé la deuxième employée de Montage et que nous lui avons fait compléter le questionnaire ;
4. Enfin, l'expérience acquise lors de la première entrevue au cours de la résidence nous a incitée à changer de stratégie par rapport aux entrevues subséquentes, soit de passer d'un entretien non dirigé en un entretien semi structuré tout en posant des questions d'éclaircissement et d'approfondissement.

3.7 Le traitement et l'analyse des données

Comme l'a souligné Hlady-Rispal (2002), le traitement et l'analyse des données constituent une des principales difficultés de la recherche qualitative qui comporte bien des défis. Les données qualitatives sont de nature très complexe

comparée aux données dites quantitatives (Miles et Huberman, 2003). Récits d'événements pour la plupart étrangers au chercheur, elles intègrent plusieurs niveaux d'analyse aux frontières généralement floues (Langley, 1996). On comprendra alors pourquoi il est important de choisir une méthode d'analyse qui restitue la richesse des données tout en permettant une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

3.7.1 *La transcription des données*

Une fois l'entretien terminé, nous nous sommes efforcée de les saisir dans les jours qui suivaient. C'est cette façon de procéder qui nous a permis de nous ajuster au fur et à mesure que les entrevues se faisaient. Nous avons aussi, à partir des données brutes collectées lors des entretiens, écrit les cas de recherche pour les sept entreprises retenues.

Le plan typique de chaque cas est le suivant : a) brève histoire de l'entreprise avec l'histoire du prédécesseur, b) processus de succession en tenant compte de l'arrivée du successeur et de son évolution dans l'entreprise au cours du règne conjoint et finalement c) l'histoire des autres membres de la famille, s'il ya lieu.

Selon la démarche préconisée par Miles et Huberman (2003), il serait préférable que le chercheur codifie les données après la rédaction des cas de recherche. Cette façon de procéder n'a pas retenu notre attention dans la mesure où elle ne nous paraissait pas efficace pour la rédaction des cas narratifs de type séquentiel où le respect de la chronologie des événements est nécessaire.

3.7.2 *L'analyse des données*

La rédaction des cas de recherche (texte narratif) a été dans ce travail une étape cruciale dans ce processus d'analyse de données, parce qu'elle exigeait un ordonnancement des données brutes en fonction de notre question de recherche et des rubriques du plan de présentation. L'analyse qualitative, en soi, est une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003) qui peut se poursuivre à l'aide de différents outils, qu'ils soient informatisés ou non, ou de différents processus par lesquels le chercheur tente de dégager le sens d'un corpus, d'une entrevue ou d'un texte.

Pour ce faire, chaque fois que nous nous sommes trouvée devant les verbatims des entretiens ou les documents relatifs aux entreprises sélectionnées, nous nous sommes posée les questions suivantes : « De quoi est-il question dans ce texte? De quoi traite cet extrait? Que dit cette personne? », de façon à pouvoir en dégager les grandes idées et ainsi en appréhender le sens (Deschenaux et Bourdon, 2005). Pour notre part, nous avons retenu le logiciel Nvivo 2.0 pour notre analyse.

La thématisation. Le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo 2.0 relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du discours afin de le rendre sémantiquement indépendant dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits d'un sujet en particulier (Deschenaux et Bourdon, 2005). En outre, nous avons privilégié la technique de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) bien que d'autres techniques, telles que l'analyse par théorisation ancrée ou l'analyse de contenu, auraient pu être retenues. La raison du choix est fort simple : l'analyse thématique, qualifiée de polyvalente, peut s'exercer de manière inductive en partant du corpus

pour générer des thèmes ou encore de manière déductive en ayant préalablement à l'analyse identifié les thèmes à repérer. Elle a permis de procéder systématiquement a) au repérage, b) au regroupement et c) subsidiairement à l'examen discursif des thèmes abordés dans notre corpus.

Deux possibilités s'offraient à nous : a) la thématization en continue et b) la thématization séquenciée (Paillé et Mucchielli, 2003). La première offre l'avantage d'une analyse plus fine et plus riche du corpus. Cependant sa complexité et le temps qu'elle gruge la rendent plus ardue à la longue, surtout si on a plusieurs corpus. Nous avons donc choisi la formule de la thématization séquenciée dont la démarche permet une analyse fine et uniforme du corpus, même si, selon Paillé et Mucchielli (2003), la logique fréquentielle qu'elle favorise peut faire perdre de vue des aspects importants. Aussi, la flexibilité que cette démarche nous permettait à l'effet qu'on puisse ajouter des thèmes émergents en cours d'analyse nous a motivée à la choisir. Comment avons-nous procédé?

Les étapes de la thématization. Dans un premier temps, nous avons donc, en nous appuyant sur notre cadre théorique, prédéfini des thèmes qui portent sur le processus de succession (Hugron, 1992 ; Lajeunesse, 1989), les comportements de leadership (Buttner, 2001), certaines dimensions du leadership transformationnel et transactionnel à savoir a) l'inspiration, b) la bienveillance, c) la stimulation intellectuelle (Bass et Avolio, 1994) et sur les dimensions de l'intégration à savoir a) l'acceptation, b) la crédibilité et c) la légitimité (Barach *et al.*, 1988).

Nous avons alors élaboré l'arbre thématique, un type de regroupement des thèmes choisis ce qui nous a alors permis d'hierarchiser les divers thèmes en fonction des facteurs qui les composent et qui ressortent de notre modèle conceptuel, et en

fonction de leur rôle principal ou périphérique au sein du phénomène étudié. Cette fiche thématique comprend la liste de thèmes hiérarchisés répertoriés auxquels correspondent des définitions permettant de les identifier à la lecture des documents à notre disposition (entretiens, notes de terrain).

Ainsi, dans la rubrique relative aux comportements de leadership, nous sommes arrivée à préétablir, un certain nombre de thèmes principaux tels que: a) protéger, b) inspirer, c) habiliter, d) construire la confiance, e) travailler en équipe. Les thèmes qui ont émergé en cours d'analyse pour les femmes nous les avons nommés « leadership ‘maternaliste’, travail collaboratif, relation interpersonnelle et confiance » et, pour les hommes, nous les avons nommés « contrôle, faire ses preuves, travail d'équipe et relation interpersonnelle ». Ceux-ci sont détaillés par des thèmes subsidiaires; en guise d'exemple, pour protéger : a) épauler, b) scruter l'environnement, pour inspirer : a) insuffler la vision et b) être un modèle.

Dans un deuxième temps, il nous a fallu lire et relire nos transcriptions des données de recherche pour savoir à quel thème relier tel ou tel fait. À l'aide du logiciel, nous avons déstructuré cet ensemble de documents dont nous avons parlé précédemment et qui constitue le corpus global en le décontextualisant. Nous l'avons donc découpé en unités de sens. Nous avons placé l'ensemble des extraits rattachés à chaque thème retenu ou encore aux nouveaux thèmes et sous thèmes qui ont émergé et repérés en cours d'analyse à un même endroit. Nous avons procédé ainsi à la décontextualisation, qui dans la terminologie du logiciel, est appelé codage et dans le cas de l'analyse thématique, thématisation, puisque par cette opération nous sortons l'extrait de son contexte. Finalement, nous avons procédé à la recontextualisation en reconstruisant une nouvelle structure avec les extraits thématisés ou codés dont nous nous sommes servis comme support aux résultats finaux.

Pour la validation des thèmes, nous ne nous sommes pas seulement basée sur leur récurrence pour leur accorder une valeur significative. Nous avons également tenu compte de la constance et de l'importance que revêtent les thèmes pour les répondants dans le corpus.

Pour satisfaire à l'exigence de corroboration des données (Yin, 1994), nous avons confronté les différents points de vue exprimés sur un sujet. Ainsi, face à deux perceptions contradictoires sur un fait, nous nous sommes donnée pour règle de faire figurer, si possible, les différents points de vue dans le texte. Bien que nous n'ayons pas eu beaucoup d'occasions de recourir à cette règle dans le cas des femmes, puisque la plupart du temps, les opinions convergeaient, il nous a été possible de le faire dans le cas des hommes. Dans une démarche exploratoire comme celle que nous entreprenons, l'opinion des acteurs importe énormément, raison pour laquelle, dans l'écriture des cas et dans les analyses subséquentes dont il sera largement question dans le chapitre quatre, nous avons eu recours aux citations codées ou thématisées à l'aide du logiciel Nvivo 2.0 pour étayer une situation ou un fait.

Au-delà de l'illustration, il est important de souligner que les citations ont été pour nous un moyen efficace d'avoir toujours présent à l'esprit le contexte dans lequel telle ou telle affirmation a été produite. Et cette possibilité de réminiscence a contribué à mettre en perspective nos premiers essais d'interprétation des données de chaque entreprise. De plus, en complétant les données primaires issues des entretiens, nous avons eu à exploiter toute documentation disponible sur les entreprises à l'étude. Nous avons exploité les articles de journaux publiés sur les entreprises dans les médias écrits et sur internet. Nous n'avons pas négligé les documents internes consultés sur place tels que le guide de l'employé ou les cahiers de charge et les artefacts physiques (Yin, 1994)

3.8 Les critères de qualité de la recherche

3.8.1 *La validité des données*

Il est souvent reproché à la recherche qualitative son caractère idiosyncratique, descriptif et subjectif. Autant de lacunes qui posent le problème de sa fiabilité et de sa viabilité. Or, comme le souligne Yin (1994), tout chercheur doit, lors du design d'une recherche, se préoccuper de la validité et de la fiabilité des données.

Prise de façon générale, ce qu'on entend par validité en recherche qualitative est fort variable. Selon Mucchielli (2002), il peut s'agir a) de l'exactitude d'un résultat, b) de l'adéquation d'une catégorie avec le phénomène qu'elle représente, c) de l'authenticité d'une observation, etc. Autrement dit, la validité pose le problème de la pertinence des informations collectées et de leur conformité à la réalité (Creswell, 1994 ; Thiétart, 1999).

Pour Laperrière (1997), Yin (1994) et Thiétart (1999), la validité est un concept multidimensionnel dont on peut retenir trois composantes : a) la validité de construit, b) la validité interne ou crédibilité selon Guba et Lincoln (1994) et c) la validité externe ou transférabilité (ibid). Nous allons ci-après en donner une brève description et tenter de faire ressortir les éléments importants de chacune des composantes.

La validité de construit. Tester cette validité dans une recherche qualitative suppose de s'assurer que les variables retenues pour opérationnaliser les concepts sont celles qu'il faut et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de la recherche

(design de recherche, outils de recueil et d'analyse des données) permet de recueillir les informations nécessaires. Il importe donc au chercheur de bien s'assurer, avant la collecte des données, que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent de répondre aux questions initialement posées (Thiétart, 1999).

Nous avons, dans un premier temps, posé la question qui, par la suite, nous a guidée sur le terrain : Quelles sont les comportements de leadership que l'homme et la femme chefs d'entreprise, en situation de retrait, adoptent, pour faire accepter son ou sa progéniture par les membres de l'entreprise, et lui faire gagner la crédibilité et la légitimité?

Nous avons défini, dans un deuxième temps, les concepts centraux identifiant les éléments de notre problématique managériale, en nous appuyant sur la recension des écrits scientifiques. Ces concepts ou dimensions qui forment le cadre conceptuel sont les suivants : a) l'entreprise familiale et la succession, b) le et la prédécesseur, le ou la successeur, c) les comportements de leadership et l'intégration. Ce sont ces dimensions qui fournissent les bases nécessaires à la construction de la méthodologie et qui nous ont permis de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation et des unités d'analyse.

Dans un troisième temps, nous avons élaboré un premier guide d'entretien que nous avons testé dans une première entreprise dirigée par une femme, laquelle a dû fermer dans le courant de l'année suivante. Après la transcription de cet entretien, nous nous sommes rendue compte des ajustements à apporter au matériel et ceux-ci nous ont permis de peaufiner notre matériel au fur et à mesure que la collecte avançait. Après chaque transcription, lorsque nous nous rendions compte de manquements, nous prenions la peine de contacter le répondant par téléphone pour

des compléments d'informations. Cette procédure effectuée auprès de Nature, Montage et Cérami a été bénéfique pour le reste de la collecte.

La validité interne. Cette validité dont le corollaire est la crédibilité selon Guba et Lincoln, 1994), exprime la capacité à rendre compte de la justesse et de la pertinence du lien établi entre les observations d'un terrain et leur interprétation (Laperrière, 1997 ; Thiétart, 1999 ; Yin, 1994). Ce lien doit, non seulement être établi par une méthodologie adéquate, mais il doit faire sens (Laperrière, 1997).

Dans le cadre d'une étude de cas, Yin (1994) propose quelques tactiques pour tester la validité interne. Dans un premier temps, afin de s'assurer que la relation établie entre les événements est correcte, il invite le chercheur à tester des hypothèses rivales et de comparer les *patterns* mis en évidence aux propositions théoriques issues du cadre théorique. C'est ce que Yin (1999) appelle le « *Pattern Matching* ». Le chercheur compare un *pattern* empirique avec un, déjà existant. Il parle de validité interne lorsque les patterns coïncident.

Ce qui est important dans notre cas, comme le signifie Yin, c'est de savoir jusqu'à quel degré un *pattern* correspond avec ce qui était prévu et cela nous a amenée à considérer l'analyse des sept cas et à tenir compte des répondants dans chaque entreprise. Nous nous sommes employée à décrire plus en profondeur et en détail le premier cas, mais, de façon plus exploratoire. Les autres cas ont été plus explicatifs. Ensuite, afin de rendre plus transparente la méthode de traitement des données, nous avons décrit et expliqué la stratégie de recherche et la stratégie de collecte et d'analyse des données. Enfin, nous avons recherché la saturation théorique lorsque les données collectées n'apportent plus d'informations nouvelles.

La validité externe. Elle a trait « au degré de généralisation des résultats de la recherche à d'autres populations, lieux et périodes de temps ayant les mêmes caractéristiques » (Laperrière, 1997, p. 379). Dans notre recherche nous parlerons plutôt de transférabilité, comme le propose Guba et Lincoln (1994). La question est de savoir si les conclusions obtenues à partir d'une étude de cas peuvent être transposées à d'autres contextes. Yin (1994) reconnaît que le test de généralisation a souvent été présenté comme la principale limite des études de cas. Cependant, on peut parer à cette lacune en recourant à plusieurs études de cas (Eisenhardt, 1989) pour faire varier les caractéristiques contextuelles et limiter ou maîtriser autant que possible les spécificités dues au choix raisonné ou mal raisonné d'un cas particulier. Yin (1994) propose donc, comme nous l'avons vu, que la réplication des cas serve à atteindre une généralisation théorique et littérale.

Ainsi, le chercheur doit choisir les cas de telle sorte à prédire les mêmes résultats (réplication littérale) ou au contraire à prédire des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique (Thiétart, 1999)). Les résultats de la recherche pourront être comparés ou contrastés en fonction des caractéristiques identiques ou différentes des cas. Dans le cas qui nous concerne, ce souci de transférabilité nous a amenée à faire des descriptions les plus détaillées possibles de manière à être capable de faire des comparaisons sur des liens possibles entre les thèmes d'une entreprise à l'autre.

Ces analyses accroissent la capacité de cette recherche d'en arriver à une convergence d'interprétations sur des terrains différents. Néanmoins, malgré ces efforts, la validité externe de cette recherche reste à être confirmée par d'autres recherches sur d'autres entreprises familiales. Finalement, l'approche qualitative offre davantage de garantie sur la validité interne des résultats (Thiétart, 1999).

3.8.2 *La fiabilité des données*

Elle repose en partie sur la fiabilité de l'instrument de mesure (Thiétart, 1999) et elle tente de rendre possible la réplication de la recherche. Il est question de savoir si, en suivant les mêmes procédures de collectes de données, le chercheur arriverait aux mêmes résultats (Yin, 1994). Cette exigence est difficile à rencontrer en recherche qualitative dans la mesure où il est difficile, voire impossible, de reproduire exactement les conditions dans lesquelles une étude de cas a été menée. C'est d'ailleurs pour cette raison que Denzin et Lincoln (1994) préconisent de remplacer la fiabilité par la « confirmabilité » (*confirmability*) en répondant à la question de savoir si différents chercheurs, à différentes occasions feraient les mêmes observations que les nôtres.

La fiabilité de la recherche repose donc principalement sur la capacité du chercheur à décrire en toute transparence le processus entier de sa recherche, en particulier les phases relatives aux procédures de cueillette et d'analyse des données collectées (Miles et Huberman, 2003). Dans cette recherche, l'exigence de fiabilité justifie en grande partie les développements que nous venons de faire sur le cadre méthodologique.

De plus, afin de nous assurer de la congruence des résultats obtenus avec les discours des répondants, nous avons procédé au cours des entretiens à la vérification des informations en nous assurant d'avoir bien compris les propos des répondants. Après la transcription des entretiens, nous les avons envoyés à la prédécesseure et à la successeure de Nature, à la prédécesseure et au successeur de Binette afin qu'ils vérifient l'exactitude des faits transcrits. Nous sommes allée en personne rencontrer

Cérami et Montage afin d'avoir leur opinion sur les transcriptions. Quant aux autres prédécesseurs et successeurs, nous leur avons envoyé la synthèse des cas.

Nous venons de présenter dans ce troisième chapitre, la méthodologie de la recherche. Nous avons choisi d'adhérer à une recherche qualitative et notre design de recherche nous a permis d'établir notre démarche méthodologique. Nous avons réfléchi sur les concepts de subjectivité et d'objectivité, et donné notre position à cet effet. Nous avons vu les différentes stratégies de recherche concernant l'étude de cas selon Yin (1994) et nous avons étudié cette approche dans une perspective postpositiviste. Nous avons également mesuré l'importance d'un protocole pour la collecte des données ainsi que pour la procédure d'analyse des données. Cette recherche a tenu compte également d'éléments clés tels que la validité de l'expérience et la fiabilité de son instrumentation. Nous allons maintenant présenter les résultats obtenus dans les sept entreprises retenues dans notre échantillon par choix raisonné.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Cette recherche vise à comprendre les différents comportements de leadership que les chefs d'entreprise utilisent pour l'intégration de leurs successeurs dans les entreprises familiales ainsi que la différence potentielle entre les comportements que ces femmes et hommes adoptent afin que leurs successeurs gagnent l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des membres des entreprises.

Tout d'abord, nous allons présenter les analyses de chacune des quatre entreprises ou intra-cas, dont les chefs d'entreprise sont des femmes, et nous en ferons une étude comparative ou inter-cas, afin de faire ressortir les éléments clés du transfert. Ensuite, nous procéderons de la même façon avec les trois entreprises dont les chefs d'entreprise sont des hommes, et, finalement, suivra une analyse comparative des comportements de ces femmes et de ces hommes chefs d'entreprise qui permettent ou non l'intégration du successeur. Il importe de souligner que les analyses que nous entendons produire reposent essentiellement sur les propos tenus par les personnes interviewées.

1. LES RÉSULTATS CONCERNANT LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE FAMILIALE

À partir des données des entretiens, des notes de terrain prises au cours de nos visites dans les entreprises et des journaux récupérés soit auprès des répondants eux-mêmes, soit sur Internet auprès des quatre entreprises, chaque entreprise fera donc l'objet d'un cas. Dans l'analyse intra-cas nous allons faire ressortir l'historique

de l'entreprise et le processus de succession en tenant compte de l'intégration physique du successeur dans l'entreprise et de son évolution durant l'étape du règne-conjoint et des phases distinctes de celle-ci telles que décrites par Lajeunesse (1989) : début, milieu et fin, phases que nous appellerons « initiation au savoir agir, réalisation et graduation » (*Ibid*, 1989). Pour en comprendre le déroulement, il est important de rappeler la signification du transfert inhérent à la succession. Celui-ci est défini, selon Robert (1993), comme étant « un acte par lequel une personne transmet un droit à un autre » (p. 2565). Il implique que le chef d'entreprise ait des actifs ou des connaissances à transmettre, qu'il ait l'intention de les transférer et qu'un de ses enfants veuille lui succéder et accepte d'acquérir les éléments transférés. Nous ne nous attarderons pas trop sur les comportements de leadership dans l'analyse intra-cas, puisqu'il en sera largement question dans l'analyse inter-cas.

1.1 L'analyse intra-cas : entreprises des femmes

1.1.1 *L'entreprise Nature (EIF)*

L'historique. Axée sur les soins corporels, Nature a été fondée par Arlette Duperré. Avant sa création, la propriétaire, infirmière praticienne et enseignante, œuvra pendant vingt-cinq ans en périnatalité. Notons qu'afin de respecter et d'assurer la confidentialité, les noms désignant les entreprises et répondants sont fictifs.

Cette entrepreneure multidisciplinaire décida, à la suite d'une fatigue chronique, de prendre trois années sabbatiques, de 1983 à 1986, au cours desquelles elle s'intéressa aux médecines holistiques qu'elle s'appliqua à étudier à fond en visitant plusieurs spas dans le monde. Elle prit alors le temps de mijoter son projet d'offrir un relais de santé unique au Québec, puisqu'aucun n'existait en ce temps-là, qui puisse allier la particularité des spas européens et la variété des spas américains.

En septembre 1986, Nature vit le jour dans un édifice construit spécifiquement pour dispenser des soins corporels et esthétiques. Le succès ne tarda pas à arriver. Les clients fusèrent de partout. Au début, elle ne put offrir ses services qu'à dix clients à la fois. À l'étroit dans les premiers locaux, elle déménagea, moins de deux ans après son ouverture, soit en juin 1988, dans un nouveau complexe hôtelier afin de pouvoir offrir à la clientèle toujours grandissante, non seulement une panoplie de soins corporels et esthétiques, mais aussi l'hébergement. Dix-neuf ans plus tard, elle compte plus de cinquante employés et accueille des milliers de clients par année provenant de plusieurs pays du monde.

L'entrée dans l'entreprise en janvier 1990 de la benjamine de la fondatrice, Liette, diplômée en relations industrielles, changea complètement les objectifs de l'entrepreneure. Travaillant pour un autre employeur à temps plein, tout en aidant sa mère les fins de semaines, et ne sachant pas si le travail avec sa mère l'intéresserait à long terme, elle soumit le projet à son employeur qui lui réserva sa place dans son entreprise si toutefois il lui arrivait de ne plus aimer travailler dans l'entreprise de sa mère. Pour elle, il n'était pas question qu'elle y œuvre pour une longue période, mais cela ne s'est pas passé comme elle l'avait prévu. Elle se passionna rapidement et elle n'eut plus le désir de quitter l'entreprise. Selon elle « Ce qui m'a motivée c'est quand on rentre dans ce domaine là, on devient vite passionné. C'est effectivement un domaine passionnant » (E1F-Int-Succ, 25).

Les deux autres filles d'Arlette Duperré n'ont pas exprimé leur désir de prendre la relève mais contribuent quand même à la pérennité de l'entreprise en apportant leur aide à la successeure. L'aînée, Christine, œuvre dans le domaine de la comptabilité. Elle est copropriétaire dans un grand garage d'autos. Elle a travaillé avec sa mère durant un an et demi et elles ont ouvert un autre spa dans la ville de Québec, lequel a dû être fermé à cause de la faillite de l'hôtel dans lequel l'entreprise

était située. Ensuite, un autre spa a été ouvert à Montréal, dirigé par Christine, et qui a été vendu une fois l'objectif de rentabilité fixé atteint. Cependant, elle ne s'est pas intéressée à la succession : « Je lui en ai parlé. Je lui ai dit aimerais-tu Christine de venir travailler avec Liette? Elle a dit non, j'aimerais mieux laisser ça à Liette et puis moi continuer dans le domaine de l'automobile » (EIF-Int-Préd, 34).

La deuxième, Louise, est maman de trois petites filles. Au départ, demeurant assez loin de l'entreprise, ce n'était pas une possibilité pour elle de devenir actionnaire participante, cela étant un facteur trop contraignant. Mais elle aide beaucoup Liette. Spécialiste de la production de documents, elle s'occupe de la rédaction de ses documents : « Et c'est leur volonté. Je le leur ai offert, c'est leur volonté. Il n'y a pas eu d'animosité, les deux autres sont très contentes que leur sœur réussisse très bien. J'aurais aimé par exemple que ça reste en famille » (EIF-Int-Préd, 47).

Le processus de succession. La phase d'initiation s'est révélée une étape particulièrement formatrice pour la benjamine. Effectivement, lorsqu'elle fit son entrée dans l'entreprise selon la prédécesseuse, rien n'a été laissé au hasard. Non seulement a-t-elle assuré à sa fille une formation postsecondaire en la supportant et en l'encourageant dans ce sens, elle s'est organisée pour que celle-ci puisse développer une passion pour l'entreprise.

Dès son adolescence, Liette travaillait pendant les fins de semaine, ce qui fait qu'elle connaissait l'entreprise avant d'y faire son entrée officielle, embauchée pour combler un poste vacant. De cette façon, nous remarquons que cette phase agit à titre de continuité dans le processus de familiarisation avec les activités de l'entreprise (Lajeunesse, 1989).

Liette a gagné la confiance de sa mère qui lui a confié des responsabilités au fur et à mesure que le temps passait : c'est la phase d'intégration. Elle a emprunté ce qu'Hugron (1992) appelle le cheminement I, cheminement qui consiste à mettre les successeurs en contact avec l'entreprise et à leur permettre de travailler dans chacun des départements, en commençant au bas de l'échelle et en la gravissant progressivement vers les postes de responsabilités. Son intégration s'est donc faite en douceur sans précipitation aucune, car il ne fallait surtout pas froisser les employés plus âgés qui avaient l'ambition de gravir les échelons. C'est surtout cette stratégie qui a fait le succès de son acceptation :

Alors pour revenir à Liette, je dois dire que ça s'est fait doucement, ça s'est fait sans traumatisme, d'aucune part, ni de ma part ni de sa part ni de la part du personnel et je pense que c'est peut-être le succès d'une transmission de pouvoir. Elle s'est fait accepter comme c'est là (E1F-Int-Préd, 97).

De plus, les échelons ne furent pas si faciles à gravir qu'on ne le penserait à première vue : « Elle a fait tous les échelons, réceptionniste planificatrice de programmation, elle s'est mêlée de la comptabilité, de tout, de l'accueil de l'embauche du personnel, elle a fait tous et tous les postes que nous avons au spa » (E1F-Int-Préd, 24).

Au cours de cette période la mère a adopté un comportement de mentor en lui donnant une formation où l'apprentissage tacite, l'enseignement empathique et la pédagogie axée sur la résolution de problèmes complexes ont été privilégiés dans le but de la pérennité de l'entreprise. Selon Liette, « Moi j'étais jeune, j'avais 20 ans à l'époque, donc à 20 ans je ne me voyais pas avec l'entreprise, mais elle, je la voyais venir. Elle espérait que je prendrais la relève un jour. Elle me formait dans ce but de la remplacer » (E1F-Int-Succ, 35). Elle apprit donc auprès de sa mère le métier d'esthéticienne et de spécialiste des soins corporels en la regardant faire et en

apprenant au fur et à mesure que les années passèrent : « Je lui disais, lorsqu'il y avait une cliente, "sois à mes côtés", et parfois après deux séances je la laissais faire. Je savais qu'elle avait acquis cette compétence, et on passe à l'autre » (E1F-Int-Préd, 119). Quant à Liette : « J'avais certaines connaissances qu'elle m'avait transmises et c'est pour cette raison que j'ai décidé d'avoir mon cours. Je la regardais faire et j'apprenais et au fur et à mesure, elle me laissait faire et elle avait aussi l'œil sur ce que je faisais » (E1F-Int-Succ, 35).

Après avoir passé cinq années dans l'entreprise à faire le tour des différentes unités, cette passion qui grandissait la convainquait d'y demeurer. À ce stade du règne-conjoint, même si Liette a déjà acquis une certaine aisance par rapport aux activités journalières, le bien fondé de l'enseignement de la prédécesseure reposa sur la délégation des responsabilités et de l'autorité pour diriger. Comme Hugron (1987) l'a mentionné, la délégation des responsabilités et de l'autorité incombe essentiellement aux prédécesseurs. Par conséquent pour Arlette Duperré, il a fallu que sa fille acquière les compétences requises pour exercer librement comme experte en esthétique. Cette formation complémentaire à celle des soins corporels dont la mère est spécialiste était nécessaire, car elle lui octroyait la crédibilité, afin qu'elle puisse former ses employés, ce qui la rendrait autonome pour prendre sans difficulté la direction de l'entreprise. Liette poursuit donc sa formation dans une école de prestige à Montréal et dit ceci « Je pense que ce qui a été l'élément déclencheur, c'est quand je suis partie faire mon cours d'esthétique » (E1F-Int-Succ, 25).

Durant ce règne-conjoint, par rapport à la relation de la successeure avec les employés, la mère a usé de stratégies comportementales de protection en scrutant son environnement, en parant les coups et en la protégeant de tout dommage. Malgré le fait que la mise en place de Liette s'est produite vraiment en douceur, comme les trois répondants n'ont cessé de le répéter, celle-ci aurait quand même été victime de

résistances de la part de deux employées, que nous appelons plus spécifiquement des résistances successorales, étant donné qu'elles sont manifestées par les employés contre les successeurs. Ces employées, présentes dès la création de l'entreprise, et ayant vu grandir la successeure, se sentirent menacées par sa présence et par son autorité de plus en plus grandissante.

Décidée à faire profiter l'entreprise de ses compétences en administration en restructurant celle-ci, elle a tenu bon. À un moment donné, lorsque les difficultés ne s'estompaient pas, la mère avait dit aux résistantes que si cela ne faisait pas leur affaire, elles n'avaient qu'à quitter l'entreprise. Liette dit à ce propos :

Cela n'a pas été facile car il y a des employés qui ont quitté l'entreprise parce qu'ils n'étaient pas à l'aise parce que j'étais là et surtout parce que je réussissais à faire les choses. Deux, surtout des femmes. [...] Elles contestaient mon autorité. Moi je ne me percevais pas comme elles me percevaient. Elles, elles me percevaient comme la fille de la patronne avec des avantages, des passe-droits, alors que j'étais pas plus payée qu'eux autres (E1F-Int-Succ, 59).

La complicité qu'il y eut alors entre la mère et la fille et le tact que la mère a déployé dans ces situations de conflit les a aidées, non seulement à régler les problèmes, mais surtout a conduit Liette à parfaire ses compétences relationnelles : « À chaque fois qu'il y avait des difficultés avec le personnel, elle m'aidait, elle savait où je m'en allais. Elle veillait sur moi » (E1F-Int-Succ, 42). Ce qui a été aussi le plus souligné, c'est la tolérance à l'erreur dont la prédécesseure a fait preuve durant cette phase : « Je faisais des erreurs, elle me laissait aller, elle me disait "c'est ton erreur" et j'apprenais. Elle s'arrangeait pour que je fasse des erreurs et elle s'arrangeait aussi pour que je les répare. Elle me faisait entièrement confiance » (E1F-Int-Succ, 47). D'ailleurs, cette protection, dotée d'une confiance sans bornes, a été présente durant tout le processus du transfert, non seulement à l'interne mais aussi

à l'externe auprès des fournisseurs, des clients et d'autres collègues entrepreneurs : « Je l'ai présentée aux fournisseurs, aux autres gens d'affaires. Je lui montrais comment y aller avec eux » (E1F-Int-Préd, 127). De plus, le transfert du savoir agir s'est transporté dans les réunions du CA où elle permettait l'implication de sa fille dans les décisions :

La manière dont les membres du conseil ont réagi à me voir arriver, c'est simple. Au début, ils étaient un peu mal à l'aise quand ma mère me demandait de présider ou demandait mon avis. Après, ça a été correct. Ils ne savaient pas qu'ils seraient avec moi aujourd'hui, peut-être aussi que ça a joué dans la balance. S'ils l'avaient su peut-être qu'ils se comporteraient comme les employés (E1F-Int-Succ, 105).

Effectivement le succès ne s'est pas fait attendre. Les compétences de Liette en relations industrielles, l'expérience acquise en dehors du giron familial, en plus de son implication dans l'entreprise et du leadership « maternaliste » que la mère a déployé, ont été un gage de crédibilité et une garantie de succès pour l'entreprise :

Euh! oui, on a travaillé douze ans, sûrement elle m'a transféré beaucoup de compétences. J'ai hérité de tout ça là sans m'en rendre compte, parce que je la côtoyais à tous les jours. Je pense que c'est surtout son amour de mère, sa passion, le dévouement, vraiment un peu de tout là et c'est ça qui fait le succès de l'entreprise. Surtout qu'elle a développé en moi la passion et aujourd'hui j'en mange, je dors, j'en mange (E1F-Int-Succ, 83).

En juin 1999, la fondatrice a décidé de prendre sa retraite tout en se retirant tranquillement et en donnant plus de pouvoir à sa fille. C'est ainsi que Liette devient alors directrice générale. Elle a fait en sorte que cette nomination soit connue de tous, tant des fournisseurs, des clients, des employés que des membres de la famille et entérinée par son désengagement. C'est au cours de cette période qu'elle laisse toute la latitude à Liette d'innover. Elle a eu les résultats escomptés puisqu'elle confirme

que sa fille fut d'un apport indéniable pour elle et pour l'entreprise. Toujours à l'affût de soins performants et de nouveautés, Nature s'est démarquée par l'introduction dans sa gamme de soins des nouveautés telles que la chocothérapie, le massage à l'huile d'olive chaude et les bains au lait de chèvre, maintenant des spécialités du spa issues de l'initiative de la successeuse et de son équipe.

Le succès fulgurant fut au rendez-vous à telle enseigne que l'offre ne suffisait pas à la demande, parce que durant cinq ans, Nature refusait des clients, il a été alors décidé de construire un nouveau pavillon inauguré en avril 2003 : « [...] On a beaucoup de succès et, depuis que Liette travaille avec sa mère, la clientèle a augmenté de beaucoup. Elle a fait la différence et c'est sa maman qui lui a légué cela, le travail bien fait » (E1F-Int-Empl A, 45).

Liette et sa mère ont œuvré dans un contexte de travail collaboratif où l'interdépendance et la coopération ont été privilégiées durant l'ensemble du processus, malgré le fait que la fille et la mère avaient des styles de gestion différents. La fille avait un style normatif et la mère, un style de gestion «maternaliste » qui convenait beaucoup plus aux employés plus âgés. Comme le dit l'employée interviewée : « Madame Duperré est une maman qui sait écouter » (E1F-Int-Empl-A, 20). Et comme le dit l'entrepreneure elle-même :

Liette, elle a des normes, elle exige et elle veut un rendement. Moi, j'étais la maman de tout le monde, moi, tous les employés entraient dans mon bureau se confiaient à moi. Ils me racontaient leurs problèmes, leur histoire familiale. Liette se refuse cette familiarité avec les employés. Je ne dis pas qu'elle a tort, c'est sa façon d'agir, ça se passe très bien avec les plus jeunes mais elle est complètement différente de moi [...]. Moi les employés, c'est ma famille, c'est mes amis, on était très très près les uns des autres (E1F-Int-Préd, 46).

Malgré cette différence, la période du règne-conjoint s'est passée dans une atmosphère où les décisions se prenaient ensemble, les formations étaient complémentaires, la communication était présente et le travail se faisait dans une ambiance d'affinité :

[...] Je la mettais à l'œuvre. Je l'observais et je ne disais rien, mais je lui faisais confiance. J'échangeais aussi avec elle de temps en temps et on collaborait beaucoup. Elle était mon *alter ego*. On se parlait de ce qu'elle a appris, des choses qu'elle a vues et qu'elle ne connaissait pas avant (E1F-Int-Préd, 60).

Lorsqu'est venu le temps pour Arlette de se retirer complètement de l'entreprise, elle a dû faire un choix entre la vente de l'entreprise à sa fille ou à d'autres acheteurs potentiels. Jugeant le poids financier trop lourd pour Liette, la fondatrice a décidé de vendre la totalité de ses actions à une nouvelle équipe, composée de sa fille, son comptable et son avocat :

Alors, moi j'avais eu des offres des personnes étrangères et à la dernière minute, j'ai décidé de ne pas vendre et je voulais que ça reste à Liette [...]. Mais j'ai dit c'est trop gros, c'est un projet de 3,5 millions, ça. C'est beaucoup de sous, et elle avait besoin de se sentir appuyée au niveau légal, au niveau fiscal et elle a deux associés extraordinaires (E1F-Int-Préd, 108).

Elle ajoute une clause d'option de rachats pour que sa fille, puisse, si elle le désire, racheter les actions de ses nouveaux partenaires. Ses conseillers de jadis, membres de son équipe de gestion de qui elle était très proche sont devenus aujourd'hui des associés de Liette, qui la soutiennent et la rassurent :

Oh! C'est une chance de travailler avec eux. On se rencontre souvent pour des réunions. Je me sens comprise, épaulée. Quand il y a quelque chose de difficile, je leur en parle C'est un beau cadeau

que ma mère m'a donné de me protéger comme ça (E1F-Int-Succ, 226).

En mai 2001, estimant sa fille prête à prendre la relève, Arlette Duperré a décidé de se retirer définitivement de l'entreprise. On peut conclure que la succession se révèle être une réussite. En 2004, Nature compte 59 employés et peut se vanter d'accueillir des milliers de clients par année provenant de partout dans le monde.

1.1.2 *L'entreprise Montage (E2F)*

L'historique. Montage est née en 1988 lors d'une conversation autour d'une table. Albertine Guimond avait un ami qui travaillait dans le domaine de l'imprimerie. Une compagnie de tabac, aux prises avec des difficultés par rapport à sa main-d'œuvre, lui avait offert un contrat de montage de petites boîtes, dans lesquelles devaient être insérés des assembleurs en plastique (D1E2F), pour une période de trois mois. Ne pouvant pas honorer ce contrat, et ne sachant quoi faire, il s'était adressé à elle pour lui prêter main forte malgré le fait qu'elle avait un emploi non négligeable. Elle lui dit alors : « Pourquoi se casser la tête quand il y a des milliers de pieds carrés qui ne servent à rien à Montréal et des milliers de personnes qui veulent travailler? » (D1E2F).

Elle avait cumulé plusieurs années d'expériences dans le domaine de la vente à réseaux multiples, mais elle décida de démissionner auprès de son employeur pour s'engager dans une aventure hypothétique qui, selon elle, ne lui garantissait pas, à l'époque, un avenir reluisant. Prenant le risque, elle avait alors proposé à son ami de faire travailler dans les maisons privées, les femmes, leurs maris et leurs enfants pour monter les petites boîtes en question, ce qui fut fait au début. Toutefois, les employés

ont dû se déplacer parce qu'il y avait certains produits qui ne pouvaient pas être acheminés dans les maisons en raison de la complexité des travaux.

Son ami lui loua alors un premier entrepôt pour les trois mois. Elle mit une petite annonce dans le journal pour recruter son personnel : « Rendez vos heures de télévision payantes en faisant de l'assemblage manuel » (E2F-Int-Préd, 5). L'invitation fut entendue. Le téléphone ne déroutait pas pendant deux semaines et les premières commandes furent livrées dans l'enthousiasme. Au fil des jours, son ami (il décéda deux ans plus tard) lui offrit un autre contrat, opportunité qui, au fur et à mesure que le temps passait, se multiplia.

Six mois plus tard, comme les contrats d'assemblage, d'emballage, d'étiquetage, d'insertion et de finition manuelle se multipliaient, l'entrepôt de deux 185,8 m² est rapidement devenu trop petit. Il fallait trouver plus grand. Ce qu'elle n'hésita pas à faire. En 1990, elle déménagea dans un autre local de 1021,9 m². De fil en aiguille, et par accident, comme elle-même l'a souvent répété au cours de l'entrevue, elle se retrouve aujourd'hui à la tête d'une grande entreprise de services dans la région de Montréal qui occupe autour de 4645,2 m² d'espace de travail. À l'heure actuelle, cet espace est encore insuffisant et amène Albertine à penser au déménagement.

L'entreprise emploie actuellement une équipe de quarante-cinq employés et s'est dotée d'une imposante panoplie d'équipements mécanisés. Elle a également constitué une liste de 250 employés pour les périodes de pointe, sauf qu'en 2005, elle a été obligée de faire appel à 500 employés afin de pouvoir honorer un contrat d'envergure. Selon Albertine :

On est parti d'une entreprise qui était strictement manuelle. Et, de fil en aiguille, j'ai acheté des équipements de plus en plus sophistiqués. Aujourd'hui, on est un des partenaires de collage qui est le plus sophistiqué sur le marché, je pourrais dire au Québec (E2F-Int-Préd, 6).

À sa fondation, l'entreprise s'appelait « Montage au foyer » étant donné qu'elle donnait du travail dans les maisons privées. Deux années plus tard, comme tout le travail se faisait à l'interne, Albertine a été obligée de changer la raison sociale pour Montage Inc. Cette entreprise de service qui, au départ fonctionnait de façon manuelle, est considérée aujourd'hui, non seulement, comme chef de file dans les services de finition et de conditionnement du genre au Canada, mais aussi comme spécialiste en création, production et logistique de promotion.

Elle s'impose aussi, plus que jamais, comme partenaire essentiel de toute entreprise soucieuse de maximiser ses stratégies de mise en marché de façon rapide et efficace. Elle fait affaire avec les maisons d'édition, les imprimeries, les entreprises manufacturières, les agences de publicité et de multimédia, les fabricants de cosmétiques et de produits pharmaceutiques (D2F6). Selon Albertine :

L'entreprise fait l'assemblage et le montage des documents, colle des encarts dans des magazines pour les imprimeurs, les manufacturiers, les grossistes, les maisons d'édition, les corporations. Elle pose aussi du papier collant « double face » sur des documents, montent des cadres et des présentoirs (E2F-Int-Préd, 43).

Lorsqu'on lui demande de parler de ses difficultés, Albertine répond candidement :

Ma pire difficulté était, au début. C'était mon inexpérience et mon manque de connaissance dans tout. Heureusement que mon coach était là. Il est malheureusement décédé aujourd'hui. Il m'a appris à pêcher au lieu de me donner du poisson (E2F-Int-Préd, 120).

La croissance fulgurante de l'entreprise a été aussi une difficulté majeure à gérer. Entre 1990 et 1992 elle a presque doublé son chiffre d'affaires de l'année précédente passant de 500 000 \$ à 900 000 \$. Pour elle, « c'était comme traverser un rapide : ça brassait fort et on ne savait pas ce qui nous attendait dans le tournant de la rivière » (E2F-Int-Préd, 8). Cependant, en 1999, la loi antitabac décrétée par le gouvernement du Québec, a fait perdre à l'entreprise la moitié de son chiffre d'affaires :

C'est volatile, il suffit d'une loi gouvernementale pour que tout s'écroule. Exemple par le passé, moi, j'avais la moitié de mon chiffre d'affaires était avec les fabricants de cigarettes. Il est arrivé la loi, j'ai perdu la moitié de mon chiffre d'affaires (E2F-Int-Préd, 54).

Ce coup dur ne l'a pas assommée pour autant. Décidée à s'en sortir, elle s'est tournée vers son équipe, c'est-à-dire ses deux enfants, puis ses employés à qui elle a confié la lourde tâche de trouver d'autres créneaux et d'autres marchés, tout en y adaptant son entreprise. La confiance placée en son fils pour la réalisation de ce projet spécial a porté fruit : « C'est Ignace qui était chargé de trouver les solutions avec les employés, ses amis et faire la recherche à l'extérieur de l'entreprise et il a été parfait et je le lui ai dit et c'est important de le dire tout haut » (E2F-Int-Préd, 148).

Selon elle, il ne fait aucun doute dans son esprit que ce sont les enfants qui prendront la relève même si ceux-ci ne sont pas encore actionnaires dans la compagnie. Lorsqu'elle avait démarré l'entreprise, Albertine était victime de son succès. Comme elle n'arrivait plus à fournir à la demande, elle avait besoin d'aide. Elle avait fait appel à sa fille Victoria, âgée à l'époque de dix-neuf ans, qui était esthéticienne et travaillait à contrats pour deux autres entreprises. Alors, Victoria avait dit : « Je vais aller t'aider juste pour quinze jours » (E2F-Int-Préd, 6), puis elle n'a jamais quitté l'entreprise. Selon Albertine, elle a démarré son entreprise et l'a bâtie avec sa fille : « Alors au départ, Victorine et moi on était la réceptionniste ; on était le manager, on était l'opérateur du lift. On était tout ça, nous autres. On faisait tout ça au départ, seulement » (E2F-Int-succ, 46).

Mettant l'accent sur la complémentarité, les responsabilités se sont partagées naturellement selon les forces et les faiblesses de chacun. Albertine s'est occupée de la production puisqu'elle s'y reconnaît une capacité et une facilité. Victoria, n'ayant pas de compétences aiguisées en administration, s'est vu offrir le département des ventes et marketing. La raison en est fort simple : elle n'avait jamais étudié en gestion et avait plutôt appris sur le tas aux côtés de sa mère les rudiments de la vente et du marketing. Aujourd'hui, sans prétendre prendre la direction de l'entreprise, elle a fait de ce département une réussite parfaite, selon sa mère.

Si nous comparons l'apport de la mère au niveau du transfert des savoirs, la mère a été beaucoup plus un mentor pour la fille qu'elle ne l'était pour son fils. C'est pour cette raison d'ailleurs que son choix définitif s'est porté sur son fils pour la succession, sans exclure le fait que Victoria travaillerait en collaboration avec son frère pour la pérennité de l'entreprise.

Albertine, âgée maintenant de cinquante-sept ans, actuellement présidente de l'entreprise, s'occupe beaucoup plus de coordonner le travail de tout le monde. Elle envisage se retirer tranquillement, d'ici deux ans, aussitôt que son personnel sera complètement formé.

Le processus de succession. Albertine a créé dès le départ un environnement de développement de l'individu. Très tôt très proche de ses enfants, elle leur a fait confiance en toutes choses : « La mère euh! le laisse faire, elle lui donne la place, elle lui fait beaucoup confiance ça c'est gros de la confiance » (E2F-Int-Empl-B, 66). À la maison, ce sont les enfants qui avaient à faire les travaux ménagers. Ceux-ci ne pouvaient pas se fier aux autres. Albertine était présente, mais leur laissait beaucoup de responsabilités. Ils les prenaient et ils les assumaient, selon le successeur :

Elle nous laissait faire beaucoup beaucoup de choses : faire les tâches ménagères, la nourriture, prendre les responsabilités, on a toujours fait ça rapidement. [...]. On était autonome rapidement. Et cela nous a beaucoup aidés, et aujourd'hui je vois les fruits. Grâce à ma mère, je connais la valeur du travail et ma sœur aussi (E2F-Int-Succ).

Pour s'assurer que ses enfants sont capables de bien se débrouiller dans la vie, elle avait encouragé Ignace à faire partie des Cadets et Victoria des Scouts. De plus, dès l'âge de dix ans, ils participaient à des camps de leadership et de motivation où ils ont acquis les habiletés de communication :

Puis on avait des camps de leadership. On avait 8, 10 ans puis il fallait qu'on soit des leaders à ce moment-là. Puis on aimait ça. On faisait ça avec des gens dynamiques, fonceurs. On a appris et on a suivi des cours comme ça, puis c'est ce que ça donne aujourd'hui. Et on présentait devant nos parents (E2F-Int-Succ, 34).

De plus, en ce temps là, la tolérance de leur mère face à l'erreur les incita à pousser plus loin leurs limites : « Albertine était très tolérante. Elle ne nous critiquait jamais. Elle disait : tout le monde a le droit à l'erreur. Avec une tolérance de même, veut veut pas, tu vas loin, tu vas chercher plus en dedans de toi et elle n'a pas changé » (E2F-Int-Succ, 38). Elle les avait aussi plongés dans l'aventure de la vente à réseaux multiples lorsqu'ils avaient respectivement huit et dix ans, où ils devaient participer aux séances de présentation et de marketing : « On a été élevé dans ce milieu-là. [...] Puis, ce réseau nous a fait connaître beaucoup de gens qui venaient chez nous. Il y avait des démonstrations [...]. Puis nous autres, ça nous a appris à bien fonctionner en groupe, à communiquer » (E2F-Int-Succ, 63).

En outre, cet apprentissage s'est fait dans un climat empathique dans lequel l'esprit d'initiative a été encouragé :

Ça nous a été transmis tranquillement pas vite. Puis ma mère ne nous a jamais jugés. Elle nous faisait toujours confiance. Si on voulait faire un essai, on faisait un essai. [...]. Elle ne nous a jamais dit de ne pas essayer « fais attention tu peux manquer ton coup ». On ne nous a jamais dit ça . Je pense que ça ne se dit pas non plus. Elle dit : « Fais attention à si, fais attention à ça ». Sauf que ça forge nos expériences, puis je pense que ça aide aujourd'hui (E2F-Int-succ, 59).

C'est cette construction de confiance aux compétences techniques d'Ignace qui a motivé Albertine à lui confier les projets spéciaux qui pouvaient amener l'entreprise au succès : « Je fais beaucoup confiance en la capacité de mon fils » (E2F-Int-Préd, 165). Ces responsabilités sont doublées de la dévolution de l'autorité nécessaire pour faire face aux divers défis qui lui sont imposés. Ignace a étudié deux années à l'université en finance internationale. N'aimant pas l'ambiance, il a décidé de poursuivre ses études en matériaux composites pour devenir technicien en

transformation des matériaux. Il fit un cheminement de type I, de 1988 à 1990 lorsqu'il était aux études, cheminement qui consiste à intégrer le successeur jusqu'à ce que celui-ci soit familier avec toutes les fonctions de l'entreprise (Hugron, 1992).

À dix-sept ans, il agissait déjà à titre de camionneur de l'entreprise. Il s'occupait donc, a) d'approvisionnement, b) de peinture, c) d'administration, d) de production, e) de recherche et développement et g) de réparation des machines dans l'entreprise. Il passa par tous les rouages de l'entreprise, ce qui facilita son acceptation. Comme le dit Albertine : « Nous autres, ça s'est passé très en douceur. [...] Puis une responsabilité de plus, puis une responsabilité de plus. [...] Et les employés n'ont rien vu venir. Ils sont habitués et l'ont accepté » (E2F-Int-Préd, 78).

Par ailleurs, une fois les études terminées, Albertine l'encouragea à acquérir de l'expérience dans une autre entreprise, comme représentant pour une compagnie durant six mois, tout en donnant un coup de main à la sienne : « Donc, je participais aux décisions ou quand il y avait des études de coût à faire je le faisais pour aider parce que c'était l'entreprise de ma mère et de ma sœur » (E2F-Int-Succ, 45). Cette expérience a été très bénéfique pour Ignace en ce sens qu'elle a modelé son savoir agir et qu'elle lui a permis d'apprendre à travailler sous pression et à respecter les échéanciers. Ces compétences sont nécessaires pour faire face aux exigences des contrats souvent offerts à Montage et Albertine voulait qu'il développe des talents de gestionnaire. Lorsqu'elle l'incita à créer sa propre compagnie, elle en paya le prix par la suite, en y investissant financièrement, au risque de mettre la sienne en péril. En 2002, l'entreprise d'Ignace éprouvait des difficultés financières et Albertine a été obligée de céder les trois quarts de ses actions à trois autres partenaires qui avaient les moyens de l'aider à s'en sortir :

Et, il y a 2 ans, suite à l'implication que j'avais prise dans l'entreprise de mon fils, la situation financière s'était aggravée. Alors, j'ai dû aller me chercher 3 actionnaires qui ont des parts qui éventuellement vont être rachetés par mes enfants. [...] parce que définitivement mon entreprise est familiale. Ce sont mes enfants qui vont hériter de l'entreprise. À moins qu'ils choisissent de ne pas continuer. Ce sera leurs choix. Mais ça me surprendrait (E2F-Int-Préd, 160).

Ignace dirigea donc son entreprise à titre de directeur commercial. Par ailleurs, en 1997, il fit son entrée dans le giron familial à temps partiel sans avoir nécessairement de position officielle puisqu'il travaillait encore à temps plein dans sa propre entreprise. Comme une mère protectrice et bienveillante, Albertine, scrutant l'environnement, a su déceler les dommages que pouvaient créer une surcharge de travail sur la santé de son fils: « Ignace faisait des semaines de cent heures et plus, parce qu'il travaillait dans les deux entreprises. Moi je craignais pour sa santé. [...] Il faut que ça cesse aussi, là, sinon on était en danger toute la gang » (E2F-Int-Préd, 124). Elle décida de rencontrer ses enfants et de discuter avec eux sur la décision à prendre. Au début, il était question de fermer soit Montage, soit l'entreprise d'Ignace : « On avait regardé ensemble les trois, pour justement fermer une des deux entreprises » (E2F-Int-Préd, 25). Ignace avait opté pour garder l'entreprise de sa mère en opération. Comme ni l'un ni l'autre n'avait la certitude que c'était une bonne idée, l'incertitude les amena à maintenir les deux entreprises en opération : « Fah que là, on n'était pas sûr. On n'a pas fermé ni l'une ni l'autre » (E2F-Int-Préd, 145).

Deux années plus tard, Albertine, Ignace et sa sœur Victoria ont réalisé qu'ils éprouvaient plus de plaisir à travailler chez Montage que dans l'entreprise d'Ignace. Ils décidèrent d'un commun accord de la fermeture définitive de l'entreprise d'Ignace afin de se consacrer entièrement à celle de sa mère. Ignace, animé de la conviction que Montage est une belle entreprise gagnante par laquelle il

pourrait réaliser ses rêves, a été promu au poste de directeur général. Il était alors âgé de trente-six ans. Le règne-conjoint commençait.

Selon Albertine, cette décision les a encore plus rapprochés et a renforcé leur relation qui d'ailleurs a toujours été excellente : « Puis là on travaille dans la mienne et c'est le fun » (E2F-Int-Préd, 57). Tous les répondants ont été unanimes : la mère et le fils sont très proches et ont développé une affinité qui a permis que le fils soit intégré sans difficultés en mettant l'accent sur les relations interpersonnelles. D'ailleurs, c'est la seule entreprise où ils n'ont pas fait mention de résistances interpersonnelles et organisationnelles :

Puis, honnêtement, je n'ai jamais vraiment de conflit. C'est un peu surprenant là mais je ne peux pas dire que j'en ai eu, car Albertine elle c'est facile avec elle (E2F-Int-succ, 159). Puis, on a l'avantage de ne pas avoir de conflits. Il n'y a pas de guerre de pouvoirs. J'ai su lui faire la place qu'il faut (E2F-Int-Préd, 58). Je pense que c'est une très belle relation. Elle lui a montré comment traiter les autres et ça marche (E2F-Int-Empl-B, 54).

Il était premièrement important qu'il mette en branle le projet de restructuration complète de l'entreprise :

C'est avec ma mère qu'on a décidé d'apporter ces changements. Lorsque je suis arrivé, elle m'a donné carte blanche. Elle m'a dit : « c'est toi le directeur, tu fais ce qui est bien » et on discute souvent. Jamais il n'y a eu de contrôle. Elle me fait totalement confiance et cela a aidé pour mon acceptation et montré à eux autres que je suis bon pour faire la job (E2F-Int-Succ, 76).

De plus, Ignace a su trouver une réponse gagnante à la perte du partenaire important dans le domaine du tabac en réorientant l'entreprise vers d'autres créneaux. Les projets sont nombreux et d'une importance capitale pour l'entreprise : il y a eu a)

la conception de l'approche clé en main pour développer, exécuter et distribuer les initiatives promotionnelles des clients et b) le service de consolidation et d'entreposage. De plus, Ignace a su doter l'entreprise d'un système de gestion sophistiqué : « Ah mon Dieu! il a fallu faire le système, puis des organigrammes, descriptions de tâches, description des responsabilités! » (E2F-Int-Succ, 65).

Enfin, le succès de l'entreprise les a conduits à ouvrir, en 2003, un département de préparation, planification et conception de campagne publicitaire, initiative dont Ignace est l'instigateur et qui les a propulsés au rang d'entreprises comme Procter and Gamble. De plus, le réseautage mis sur pied par Albertine et ses enfants leur a ouvert la porte à d'autres contrats plus prestigieux et plus lucratifs. Cette initiative a permis à Ignace de fournir le matériel d'élection, non seulement aux pays en voie de développement, mais aussi à certains pays occidentaux. Particulièrement, en 2005, la signature d'un contrat monopolisant au-delà de cinq cents employés imposait une certaine sécurisation du lieu de travail. Et avec son intervention, l'entreprise s'est munie d'un système de sécurité sophistiqué. Selon Albertine :

On a maintenant un système qu'on appelle « Attatrack » grâce à mon fils. Alors tous les gens ont maintenant une carte d'identification puis « point com.» [...]. Il le fallait, car on a monté à 500 employés, on a loué soixante-et-quinze mille pieds de surplus de production (E2F-Int-Préd, 195).

Cette marque de confiance a cristallisé l'acceptation et la crédibilité d'Ignace auprès des employés :

Ah oui!, je suis certaine oui, qu'elle a confiance en son fils. Parce qu'il y a deux ans et demi que je suis ici là, puis maintenant je me rends compte qu'il y a des dossiers dont il s'occupe maintenant et très bien. Moi, cela m'a permis de le considérer beaucoup plus,

mais pas avant (E2F-Int-Empl-B, 88). Ce que Madame Guimond a fait qui m'a amenée à faire confiance à Ignace est qu'elle lui a fait confiance et beaucoup (E2F-Int-Empl-A, 100).

Pour le transfert du savoir faire, le fils étant technicien et à l'aise avec les équipements, Albertine ne s'y connaissant pas, s'est appuyée complètement sur les compétences et l'esprit d'initiative d'Ignace en lui laissant carte blanche. Cependant, pour les équipements qu'il ne savait opérer, il a appris auprès des autres techniciens engagés. Ce comportement d'habilitation avait permis à Ignace a) de maîtriser le département de production, b) d'anticiper les besoins, c) de faire des propositions concrètes et d) de pouvoir trouver des solutions. Il dit à ce propos :

Fah que j'étais carrément technicien quand je suis arrivé à l'entreprise. [...] Puis moi les machines je les ai appris comme ça en faisant fonctionner la mise au point. Ma mère m'a plutôt permis d'apprendre avec les techniciens qui agissaient comme des coachs à un moment donné. Et ça m'a formé à prévoir ce qu'il faut pour la production (E2F-Int Succ, 149).

Afin de réussir à assumer ces tâches sans trop de difficultés surtout auprès des employés et des clients, il a fallu qu'Albertine le soutienne, qu'elle l'épaule tout en lui laissant l'initiative de demander des conseils : « Je me barre complètement. Lorsque je donne une nouvelle tâche à mes enfants, je n'interviens pas pour leur dire quoi faire, j'observe de loin et j'attends qu'ils viennent me voir. Je leur fais totalement confiance » (E2F-Int-Préd, 118).

Albertine paraît aussi, selon les répondants, avoir un style de gestion qui met l'accent sur le travail en équipe où la collaboration et l'interdépendance guident le quotidien des membres de l'entreprise. Ceci constitue une particularité frappante qui ressort de l'analyse. Elle s'appuie beaucoup sur les compétences de chaque personne

qui l'entoure : « Madame Guimond, c'est le genre qui met l'accent sur le travail en équipe. Elle s'appuie surtout sur nous » (E2F-Int-Empl-A, 20). Selon elle, elle n'en connaît pas assez, étant donné qu'elle n'a pas fait des études supérieures : « Moi ça ne fonctionne pas comme ça. Je suis la boss mais je ne connais pas tout. J'apprends d'eux et beaucoup. C'est un travail d'équipe. C'est ce que j'enseigne à tout ce monde-là. Ils travaillent bien ensemble » (E2F-Int-Préd, 58).

Pour Ignace, l'apport de sa mère s'est surtout fait sentir au niveau du transfert du savoir-être puisque, selon lui, il a beau être compétent sur le plan technique, il lui restait beaucoup à apprendre en matière de gestion des ressources humaines :

Je ne peux pas dire qu'elle m'a légué des connaissances, qu'elle m'a légué des techniques. [...] Mais c'est plus le savoir être, c'est ça, le savoir-être et de la manière douce. Je me demande si ce serait la même chose si ce serait avec mon père que je travaillerais. Parce que je rencontre les autres amis qui sont dans le commerce eux aussi et ce n'est pas drôle ce qu'ils vivent. La grosse chicane tout le temps avec le paternel. Les enfants ne peuvent rien décider et c'est toujours le paternel qui décide. Ici, j'ai la liberté de proposer, de décider de tout et on réussit bien ensemble. C'est parce que ma mère nous a toujours fait confiance (E2F-Int-Succ, 50).

L'analyse du discours des employés nous indique clairement que le style de gestion d'Albertine est complètement différent de celui d'Ignace. Même si le fils affirme avoir appris de sa mère, toujours est-il que, dans son approche, il est considéré comme plus rigide et beaucoup plus contrôlant que sa mère :

Des exemples, madame Guimond elle est plus humanitaire je peux le dire, plus sensible, alors que Ignace, je ne veux pas dire qu'il n'est pas respectueux des gens, mais c'est deux personnalités distinguées qui ne gèrent pas de la même façon. Il est plus rigide, plus strict, plus contrôlant, les affaires c'est les affaires (E2F-Int-

Empl-A, 45). On ne pourrait pas dire qu'il y a eu un vrai changement avec l'arrivée d'Ignace. C'était plus de rigueur plus de fermeté que la mère (E2F-Int-Empl-B, 78).

Aujourd'hui, la question de la légitimité d'Ignace, dans l'entreprise, ne se pose pas. Aux yeux de tous, il mérite son poste car il a fait ses preuves : « Non, je ne crois pas qu'il a eu le poste à cause qu'il est fils de madame Guimond. Moi je crois que si madame Guimond aurait jugé qu'Ignace n'est pas apte à remplir le contrat de Directeur général, Ignace ne serait plus là » (E2F-Int-Empl-A, 123).

Les facteurs de succès de l'entreprise sont nombreux : ils font partie du respect de ses valeurs : « service à la clientèle, respect des délais de livraison, qualité du service, service personnalisé, prix et flexibilité » (E2F-Int-Préd, 102). De plus, nous constatons qu'Albertine a incité Ignace à prouver à son entourage qu'il est capable de lui succéder, par a) ses compétences acquises au fil du temps, par le biais b) de l'habilitation, c) du compagnonnage, d) du travail en équipe, e) du mentorat, f) de la protection, g) de la confiance, h) de la disposition maternelle. Même si, sur le plan financier, elle a été obligée de faire appel à des actionnaires pour consolider l'entreprise à cause des difficultés que son fils avait éprouvées à un moment donné dans sa propre entreprise, elle a protégé ses enfants en leur permettant de racheter les parts consenties aux actionnaires, afin que l'entreprise demeure familiale. Enfin, Albertine se prépare de plus en plus au transfert, en donnant à son successeur de plus en plus de place : « [...] moi j'ai plus l'intention de travailler soixante heures par semaine, je fais bien attention pour me retirer, puis de pas trop en prendre et de lui laisser la place. Je travaille cinq jours maintenant » (E2F-Int-Préd, 222).

Nous pouvons affirmer sans grand risque de nous tromper que le processus de succession d'Ignace est sur la voie de réussite, car tous les ingrédients de succès sont

au rendez-vous. Ce jeune homme qui représente l'espoir de la fondatrice, est animé de beaucoup d'ambition et se dit capable et prêt à relever de nouveaux défis.

1.1.3 *L'entreprise Terroir (E3F)*

L'historique. Fondée en 1992 par Gina Gagnon et Julien Cadotte, cette entreprise se consacre à la fabrication des hors-d'œuvre à base de fromages de qualité supérieure. Dès le début, Gina qui détient un diplôme en cuisine en plus d'une solide expérience de plus de 40 ans en gestion de diverses entreprises, s'occupait de la comptabilité, des achats et des ventes des produits de l'entreprise. Julien avait une longue expérience dans la fabrication de fromage parce qu'il avait travaillé près de quinze ans pour son frère propriétaire de « Fromage village », principal concurrent de Terroir. À la suite d'une mésentente avec son frère, Julien s'en dissocia et décida de créer une autre entreprise avec Gina. Fort de son expérience, une fois l'entreprise créée avec celle-ci, il veilla à la fabrication des équipements, à la conception des recettes et des emballages et à tout ce qui concernait les aspects techniques de l'entreprise.

Aux dires de Gina, à ses débuts, l'entreprise n'avait atteint qu'un développement très limité : « Au commencement, c'était vraiment comme une petite entreprise assez rudimentaire parce qu'on brassait à la main » (E3F-Int-Préd, 1). Pourtant, l'entreprise a connu une croissance fulgurante. Ils l'avaient démarrée à deux puis après quelques mois, deux autres employés s'étaient joints au duo, et à la fin de l'année, ils ont dépassé le double du. De 1992 à 1996, le chiffre d'affaires a crû de 1,3 millions de dollars : « Les quatre premières années, on a doublé notre chiffre d'affaires à tous les ans. Là maintenant, on est rendu à 15 % d'augmentation par année » (E3F-Int-Préd, 22).

À ses débuts, l'entreprise ne fabriquait qu'un seul produit : la fondue parmesane qui était offerte au Québec, et ce, uniquement pour la vente au détail dans les épiceries. En 1999, l'entreprise a atteint sa vitesse de croisière et les ventes ont commencé à stagner. Il fallait poser des gestes concrets. Au même moment, Julien qui, désirant depuis quelques années se départir de l'entreprise — ce que son associée ne voulait pas — a décidé de se retirer et de vendre ses parts :

Mon associé, lui ça fait plusieurs années qu'il veut vendre, mais il voudrait absolument avoir un minimum de un million. Moi, je ne voulais pas vendre. On avait eu un acheteur, mais il ne voulait pas que je demeure actionnaire et j'avais refusé de vendre (E3F-Int-Préd, 3).

Gina présenta le cas à son fils Fidel qui, intéressé par l'opportunité d'affaires, fit son apparition dans le décor. Celui-ci, ayant un diplôme d'expert comptable en mains, demeurait alors à Québec avec sa petite famille, puisque son épouse a eu l'opportunité d'y étudier en médecine familiale pour devenir spécialiste en santé publique. Il avait pour objectif de retourner aux études pour une maîtrise en administration s'il ne se trouvait pas un emploi aussi intéressant que ce qu'il avait auparavant. Il avait acquis plusieurs années d'expérience comme directeur financier et directeur général dans une autre organisation. N'en ayant pas trouvé qui soit à la mesure de ses attentes, il a donc décidé de faire sa maîtrise en administration (MBA).

C'est alors que, dans le cadre de ses études, il s'est occupé du dossier de diversification des produits de Terroir, aux États-Unis comme consultant, et qu'il y a réalisé le potentiel énorme de développement. De fil en aiguille, il s'est aperçu que l'associé de sa mère voulait se retirer et vendre ses actions. Intéressé par l'idée, il en avait d'abord parlé à sa mère : « Le choix, c'est moi qui ai fait le choix de faire une offre parce que je voyais que je pouvais faire beaucoup avec l'entreprise.

Évidemment, il a fallu que je le valide avec ma mère » (E3F-Int-Succ, 39). Puis il rencontra son père et lui soumit le projet. Ce dernier n'était pas favorable à l'idée. Par contre, Gina, parce qu'elle a souhaité travailler avec son fils avec lequel elle entretient d'ailleurs, aux dires d'une employée, une relation très harmonieuse, lui donna son accord : « Ils ont une bonne relation Fidel avec sa mère [...] moi je dis qu'ils ont une bonne complicité » (E3F-Int-Empl-A, 141).

Néanmoins, cette complicité n'excluait pas certains doutes selon Fidel :

Ma mère était bien intéressée que je vienne avec elle en entreprise, mais elle avait été échaudée par la présence de mon frère quelques années auparavant, avant que j'arrive et avec qui l'entente était douteuse. Elle ne voulait pas que ce genre de scénario se reproduise (E3F-Int-Succ, 19).

Animée d'un esprit de protection, Gina a tenu à formuler ses craintes par rapport à quatre éléments fondamentaux auxquels il fallait trouver des solutions : a) les représailles du concurrent qui se trouve être le frère de son associé ; b) la possibilité d'une détérioration de leur relation empreinte d'affinité qu'ils avaient toujours entretenue, (ces craintes étant reliées à la mésentente qu'elle avait eue avec le frère de Fidel qui a dû quitter l'entreprise quelques années auparavant) ; c) le niveau de scolarisation de Fidel (MBA) qui peut l'amener à s'ennuyer rapidement et d) la somme exigée par l'associé qu'elle trouvait très exagérée dans les circonstances, soit un million. Selon Fidel :

En arrivant, un des aspects importants est que, comme l'entreprise est en plateau, ma mère avait bien peur que [...] que je perde mon temps si l'entreprise se mettait à mal aller [...] que je pouvais m'ennuyer dans une petite entreprise étant donné que j'avais des études supérieures qu'elle appréciait et qu'elle a en haut d'estime je dirais » (E3F-Int-Succ, 22).

Gina, de son côté s'explique comme suit : « Puis, ça a pris 5 mois, Fidel est revenu en reparler, je lui ai dit « je suis d'accord. Mais Julien, tu lui donnes tel montant, sinon il ne sera pas d'accord ». C'était vraiment cher pour le temps là » (E3F-Int-Préd, 3).

Après avoir fait l'analyse du portrait de l'entreprise, Fidel a décidé d'entreprendre les démarches nécessaires pour faire une offre d'achat. Alors, disait-il :

[...] j'ai monté un petit plan d'affaires, et quelques scénarios pour acheter la compagnie et ensuite de ça, j'ai décidé de procéder à faire une offre d'achat, et après quelques courtes négociations, l'achat s'est produit. [...] comme je n'avais pas de liquidité, c'est la compagnie qui devait m'endosser. On a fait ce que l'on appelle un *leverage buy up*. J'ai acheté les actions de la compagnie en endettant la compagnie, ce qui avait pour effet, d'augmenter le risque de l'autre actionnaire restant, c'est-à-dire ma mère (E3F-Int-Succ, 6).

Le processus de succession. Lorsque Fidel a fait son entrée dans la compagnie, il n'a pas été question qu'on le présente aux employés. Étant donné qu'il a suivi le cheminement II qui, selon (Hugron, 1992), stipule que le successeur accède immédiatement à un poste de direction spécifique sans avoir travaillé dans chacun des départements auparavant, son intégration s'est faite en douceur afin que les employés supportent tranquillement le changement et lui accorde l'acceptation. C'est pour cette raison qu'il n'y a pas eu d'annonce officielle aussitôt qu'il a acheté les parts :

Ça s'est vécu progressivement. Bien, il est arrivé ici. Les premières fois, c'est sûr qu'il ne venait pas à tous les jours, il venait une fois de temps en temps et là on est avisé que là il allait probablement prendre la place à Mme Gina. Mme Gina nous a avisés, mais en

tout, ça a pris deux ans quand il était ici (E3F-Int-Empl-A, 42).

Il faut préciser que les compétences techniques de Fidel en plus des circonstances particulières de l'achat des actions le plaçaient automatiquement dans une position d'autorité. Malgré cela, le fils et la mère ont joué de beaucoup de prudence auprès des employés, afin de ne pas les choquer et faire conséquemment échouer le processus d'intégration.

Son ascension a donc été très rapide étant donné que Gina, fascinée par les compétences de son fils, lui a laissé le champ libre dès le début. Il a été nommé directeur du développement des affaires et trois années après, directeur général et une année après, président directeur général. Gina devenait alors vice présidente. Cette façon maternelle, selon lui, de procéder a favorisé son acceptation et sa légitimité :

Et autres choses aussi, ma mère ne s'est jamais mise à travers ma route. Elle m'a toujours laissé la place. Dès que j'ai pris la direction générale, ma mère s'est vraiment mise de côté et n'a pas fait d'interférences dans les décisions ou très très peu. Je pense que c'était le minimum auquel on pouvait s'attendre là pour qu'on soit vu légitime. Elle était très très facilitante. Elle a agi comme une mère et les employés m'on adopté (E3F-Int-Succ, 92).

Par ce geste de bienveillance, Gina voulait démontrer aux employés qu'elle lui accordait son entière confiance, qu'il était très compétent, comportement qui a favorisé la crédibilité du successeur :

Autre chose, c'est que de part ma formation, ma mère a beaucoup fait confiance. Elle trouve que je dirais eh! je l'impressionne. Elle trouve que j'ai une grosse formation et ça, ça l'impressionne beaucoup et ça me donne beaucoup de crédibilité auprès d'elle et des employés (E3F-Int-Succ, 90).

Non seulement le successeur avait démontré qu'il était compétent, mais aussi l'opportunité qui lui était accordée de mener à bon port les projets spéciaux lui ont permis d'amener les employés à accepter qu'il avait fait la différence : « Il a apporté beaucoup à l'entreprise. Ça va mieux côté vente, structure et toute la patante là. Il connaît l'administration, les finances [...] » (E3F-Int-Emp-B, 111). Il avait donc des mandats précis pour la concrétisation des projets spéciaux qui favorisaient en même temps son apprentissage des savoirs concrets qu'il devait acquérir pour la conduite de son entreprise.

Premièrement, il devait restructurer l'entreprise et se libérer de l'associé de sa mère qui était devenu nuisible selon ses termes :

Un des premiers points que j'ai commencé à faire était de rapatrier en un seul et même endroit tout ce qui avait trait avec les livres d'entretien et des manuels des opérations. Ça, c'est un peu mon côté académique qui a amené ce classement là [...]. C'était un peu de formalisme qui a commencé à paraître dans l'entreprise qui succédait à une ère d'artisanat qui avait été mise en place par ma mère et son associé qui était devenu nuisible à la fin, et de qui je devais me débarrasser (E3F-Int-Préd, 55).

En deuxième lieu, la confiance que la mère avait en son fils lui a permis de donner à celui-ci le mandat d'entreprendre l'implantation des normes HACCP (Agence canadienne d'inspection des aliments) afin d'assurer l'immunité alimentaire des produits fabriqués dans l'usine : « Donc, dès l'achat, on a entrepris l'implantation des normes HACCP qui consistent à assurer l'immunité alimentaire des produits alimentaires que nous fabriquons et j'ai été mandaté de faire tout ça dans l'usine avec l'aide d'un consultant » (E3F-Int-Succ, 24). La réussite de ce projet n'a pas été obtenue facilement. En effet, au cours du processus d'accréditation (certification), Fidel était confronté quotidiennement aux résistances dites successorales avec un

employé, responsable depuis la création de l'entreprise de tout ce qui concerne les recettes. Celui-ci nous confia ses frustrations en ces termes :

Moi je pense qu'il ne sait pas trop comment ça fonctionne la fondue. C'est moi le spécialiste. Ça fait longtemps que je connais ça. Il n'a rien à me prouver [...]. Oui c'est moi le responsable de la cuisine. Il n'a rien à faire ici (E3F-Int-Emp-B, 50). [...] Mais moi, je ne l'accepte pas dans sa manière. Il est trop rigide. Quand je dois faire les choses, je trouve ça difficile car on ne me consulte pas (E3F-Int-Emp-B, 115).

Les manifestations de résistances de l'employé en question ont conditionné Gina à intervenir et à soutenir Fidel : « Il y a eu la résistance d'un homme. J'allais parler avec l'employé et je lui expliquais que maintenant, c'est Fidel qui est le gérant et c'est de cette manière que je voulais que ça fonctionne. Il y en a qui n'aiment pas ça les changements » (E3F-Int-Préd, 236).

Ce soutien a énormément joué dans le processus d'acceptation du successeur par ses employés : « Afin que j'aie de l'estime auprès des employés ben, je pense que ça a été de toujours supporter les actions que j'entreprenais » (E3F-Int-Succ, 88).

En troisième lieu, puisque toute la production était centrée sur un seul produit, c'est-à-dire la fondue parmesane, Fidel a eu aussi le mandat d'innover afin de créer de nouveaux produits, en l'occurrence, les produits congelés, ce qu'il a fait, semble-t-il, avec talent :

Nous avons également développé une gamme de produits congelés dans les produits de fondue et nous avons commencé à commercialiser ces produits là il y a trois ans, dans l'ouest canadien, sous des marques privées, pour un client d'une petite chaîne d'alimentation de détail (E3F-Int-Succ, 27).

Toutes ces réalisations n'auraient pas été effectives sans le support de Gina, puisque les deux travaillaient toujours alors en collaboration. Et cette ambiance de travail collaboratif, selon un des employés, le conduit naturellement à être apprécié par les pairs, entre autres, sa mère : « Ils se rencontrent souvent, ils se rencontrent beaucoup, mais c'est plus Fidel qui dirige, mais la complicité est là. Ils s'entendent bien et moi ce que je pense c'est que madame Gagnon l'apprécie et pour nous ça fait la différence » (E3F-Int-Empl-A, 141).

Fidel reconnaîtra que malgré ses compétences techniques, il lui a fallu bénéficier de l'expérience de sa mère dans la gestion des ressources humaines, car les aptitudes relatives à ce savoir ne lui étaient pas évidentes à son arrivée dans l'entreprise : « Au niveau du savoir être, transfert d'attitude, de philosophie, des règles de vie, des compétences sociales et travail en équipe, ma mère m'a transmis tout ça, tranquillement. Ça ne s'apprend pas dans les livres » (E3F-Int-Succ, 57).

D'ailleurs, la différence de style a été soulignée à maintes reprises par l'ensemble des répondants qui trouvaient que la prédécesseure a une approche plus maternelle alors que Fidel arbore un comportement très rigide : « Dans le cas avec Mme Gina c'était pas le même style que Fidel. Pour elle, il y avait rien de grave. C'est la mère de tous. Mais Fidel c'est différent, quand c'est ça, c'est ça!, C'est pas pareil. C'est très rigide » (E3F-Int-Empl-A, 145). Elle lui a aussi transmis les valeurs de l'entreprise : « On est très transparent et on ne se cache rien et on n'a rien à se cacher non plus. Donc je pense que ça fait partie de ces espèces de valeur d'honnêteté et de professionnalisme qu'elle m'a transmises » (E3F-Int-Succ, 69).

Aujourd'hui, à 43 ans, Fidel est président du conseil d'administration (CA)

et chef de la direction de Fromage du Terroir Inc., poste qu'il occupe en toute légitimité : « Oui, au début, oui nous nous attendions à ce que Fidel rentre dans l'entreprise. C'est légal pour nous. Bien, ça s'est fait progressivement » (E3F-Int-Empl-A, 37). « Une chose aussi, dans les membres de l'équipe, dans leurs perceptions qu'ils ont de moi, ils savent que je suis capable d'exécuter les tâches et que je vais m'organiser pour livrer la marchandise de façon générale et ça fait que je dis que j'ai la légitimité à leurs yeux » (E3F-Int-Succ, 77).

Avec toute son équipe, Fidel, détenteur de 42 % des actions de Terroir, a permis à l'entreprise d'occuper une place de choix dans le marché de la fondue parmesane au Québec et d'effectuer une percée importante dans les marchés au détail de l'Ouest canadien avec la nouvelle gamme de produits congelés. Tous les répondants arrivent à la même conclusion résumée dans le discours qui suit :

Les contributions majeures de Fidel, depuis qu'il est rentré dans l'entreprise, Ah c'est toute, c'est toute, c'est plus pareil dans l'entreprise. Il a tout transformé, il a entré A, B, C, on a rentré là-dedans puis c'est bien, c'est structuré, c'est complètement différent d'avant qu'il arrive (E3F-Int-Empl-A, 190).

Finalement, les produits destinés à la restauration sont en croissance constante. Aujourd'hui, Gina, retraitée depuis janvier 2006, siège au CA en tant que vice-présidente et est actionnaire à 58 %. À cet effet, elle participe aux activités de marketing de la compagnie.

1.1.4 *L'entreprise Binette (E4F)*

L'historique. Aînée d'une famille d'entrepreneurs, Clémence Ricard avait travaillé pendant qu'elle était aux études avec ses frères et sœurs dans l'entreprise

familiale, un magasin général transformé en une entreprise de matériaux de construction, tuyauterie, plomberie et quincaillerie. Après ses études, elle avait décidé d'aller tenter sa chance sur le marché du travail en dehors du giron familial. Quelques mois plus tard, elle s'aperçut du fait qu'elle n'était pas à l'aise et que l'entreprise familiale lui manquait :

J'ai travaillé dans l'entreprise familiale qui est une entreprise de matériaux de construction, tuyauterie, plomberie quand j'ai fait les études. Après, j'ai été un tout petit peu sur le marché du travail puis je me suis aperçue que ce n'était pas ma place (E4F-Int-Préd, 2).

De retour dans l'entreprise de ses parents, elle s'était fait confier la responsabilité du département de la plomberie. Puis de 1978 à 1985, comme il n'y avait pas assez de place pour tous les enfants dans l'entreprise familiale, ses parents ont décidé d'ouvrir, à elle et à ses deux frères, une deuxième succursale de matériaux de construction, quincaillerie et plomberie, à laquelle se sont joints plus tard d'autres membres de la famille. Elle avait la responsabilité du département de plomberie, robinetterie appelé à l'époque « ferrerie ». Elle venait de se marier et son conjoint, alors professeur au cégep, l'avait suivie et l'avait aidée à bâtir cette deuxième entreprise familiale. Au fil des années, son intérêt pour la rénovation n'a cessé de croître et elle remarqua qu'il y avait un manque jugé flagrant au niveau du choix et de la qualité des produits disponibles.

En 1986, Clémence et son mari Michel Binette ont décidé de vendre leurs actifs et d'ouvrir leur propre entreprise de plomberie, spécifiquement de distribution de robinetterie et accessoires de plomberie haut de gamme, parfois plaqué or vingt-quatre carats et souvent plus près des œuvres d'art que des simples matériaux de construction. Ils faisaient face seulement à deux concurrents, un à Québec et l'autre à Montréal. Grâce à la ténacité du couple, ils ont pu créer dans leur région une

entreprise unique en son genre appelée Binette : « en 1986, [...] c'était beaucoup plus exceptionnel, c'était plus rare une affaire du genre » (E4F-Int-Emp B, 7).

Au début, cela n'a pas du tout été facile pour le couple. Le défi était de taille non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan structurel. La philosophie de gestion n'était pas la même que celle qui prévalait dans les autres entreprises familiales où il y avait un lien direct avec le public : « Alors, c'est toute une aventure parce que là, c'est tout le lien avec le public direct, mais c'est le lien avec d'autres grossistes. C'était vraiment différent comme entreprise, aussi au niveau de travail » (E4F-Int-Préd, 24).

Dans la nouvelle entreprise, il fallait développer une affaire de vente en gros qui exigeait du couple a) d'apprendre, b) de chercher, c) d'innover et d) de faire des déplacements fréquents auprès des fournisseurs afin de dénicher les meilleurs modèles : « C'était beaucoup d'apprentissage, de recherche, de voyage, affaire d'ouvrir des magasins » (E4F-Int-Préd, 5). Le plus dur était de faire approuver les modèles par le Canada : « [...] Cela consiste à importer le matériel, le faire standardiser canadien parce que acheté en Europe, alors toutes les connections et tout ça sont métriques, donc c'est différent et difficile, beaucoup de travail technique » (E4F-Int-Préd, 6).

Puis, brusquement, dix ans plus tard, son mari tomba malade et décéda. Durant cette période difficile, elle délaissa pendant quelques temps l'entreprise qui en a beaucoup souffert. Afin de pouvoir la remettre sur les rails, elle décida de faire une étude de marché qui lui permettrait de savoir si cela valait la peine de continuer dans ce contexte en pleine évolution : « C'était comme une remise en question dans le

sens, est-ce qu'on est dans la bonne voie? [...] avec le début des marchés à grande surface [...] c'était une vision différente qu'il fallait avoir » (E4F-Int-Préd, 29).

Non seulement cette étude de marché l'a aidée à dissiper ses craintes, mais elle lui a aussi permis de trouver un directeur adjoint qui a été d'un apport inestimable pendant quatre années. Cet homme à la retraite l'a aidée à créer une deuxième entreprise qui offrait de la robinetterie décorative haut de gamme, non pas dans une boutique, mais dans une quincaillerie. Cette stratégie a été très payante pour la prédécesseure : « Donc, on a créé cette deuxième compagnie là avec laquelle on a trouvé des produits différents pour les offrir dans la quincaillerie, ce qui nous a fait augmenter notre volume de clients et notre volume d'affaires aussi » (E4F-Int-Préd, 126).

La croissance des deux entreprises a favorisé une réorientation des stratégies d'affaires. Il n'était plus question d'acheter les pièces déjà assemblées, mais plutôt de développer le côté manufacturier : « Ça veut dire acheter des pièces un peu partout dans le monde pour être capable de "compétitionner", puis les assembler ici dans notre entreprise » (E4F-Int-Préd, 8). Il a aussi fallu faire appel pour l'assemblage des pièces aux employés spécialisés ce qui a fait augmenter le nombre d'employés de trois en 1986 à vingt-six aujourd'hui.

Quelques années plus tard, compte tenu de la grosseur et de l'inventaire des deux types d'entreprise, Clémence a jugé plus économique de fermer la deuxième entreprise mais d'en conserver et de protéger le nom légalement pour les enfants si toutefois ils décidaient de la réactiver : « Ça nous a donné beaucoup de facilité de regrouper les inventaires, moins d'ouvrage pour la comptabilité » (E4F-Int-Préd, 32).

Les deux enfants, Anthony, le fils aîné, 32 ans et sa cadette, Marie-Christine 26 ans, ont fait leur entrée dans l'entreprise depuis cinq ans et y sont très actifs. Pour Clémence, même si elle a manifesté clairement son intention de continuité, son choix n'est pas encore définitif. Selon elle : « [...] parce que je considère qu'ils doivent faire leur preuve de part et d'autre, même si je leur fait entièrement confiance ; puis le courant peut changer. Tu peux en avoir un dans la tête et le courant peut changer » (E4F-Int-Préd, 13). L'analyse du discours de la prédécesseure, âgée de cinquante-trois ans, nous permet de présumer sans trop nous tromper sur quel enfant elle a jeté son dévolu.

Le processus de succession. Clémence a demandé à son fils Anthony, à la fin de ses études universitaires, de rejoindre l'entreprise en lui manifestant son intention ferme de continuité : « De toutes manières, notre mère voulait qu'on soit dans l'entreprise [...]. Donc, en s'assurant que nous voulions faire partie de l'entreprise après nos études elle continuait et on s'alignait vers la voie de la succession » (E4F-Int-Succ, 45).

Détenteur d'un baccalauréat en administration des affaires et d'une maîtrise en PME, Anthony, n'a pas hésité une seule seconde à acquiescer à la demande de sa mère puisqu'il s'y était préparé durant tous les étés où il apprenait à travailler avec les plus âgés. Non seulement, il allait aider ses grands-parents à la ferme familiale en faisant de menus travaux lorsqu'il était tout petit, mais aussi, il s'était intéressé très tôt à l'entreprise que son père et sa maman avaient fondée :

J'ai eu d'autres emplois ailleurs dans d'autres entreprises donc, dès que je pouvais travailler l'été, j'étais ici. Avant ça, à la petite école, j'allais plus au champ dans la famille faire les foins tout ça. [...] Mais dès que j'ai eu 14, 16 ans, je suis entré dans l'entreprise. À

tous les étés, je travaillais dans l'entreprise et je me suis familiarisé avec les rouages (E4F-Int-Succ, 57).

Effectivement, du vivant de son père, Anthony le suivait dans l'entreprise, le voyait faire tout en s'amusant dans l'entrepôt sans avoir la responsabilité d'une tâche spécifique : « [...] Lorsqu'il venait travailler, j'embarquais avec lui. Mais j'étais intéressé à l'entreprise, à ce qu'il faisait surtout les étés » (E4F-Int-Succ, 22). Le transfert du savoir et du savoir-faire au niveau technique a commencé à cette époque-là, dans l'entrepôt, puisqu'il était beaucoup plus fasciné par ce qui s'y passait que par les tâches administratives que son père assumait : « [...] comme jeune, je ne m'occupais pas du côté administratif. Cela ne m'intéressait pas beaucoup. Moi, c'était les robinets » (E4F-Int-Succ, 120).

C'est au cours de ses études collégiales qu'Anthony a fait son entrée de façon plus sérieuse dans l'entreprise, surtout après la mort de son père qui lui a inculqué, de son vivant, la passion : « J'étais très proche de mon père. Il m'a communiqué sa passion » (E4F-Int-Succ, 26). Cet apprentissage a continué avec la prédécesseure, Clémence, qui lui a laissé toute la latitude possible afin que celui-ci puisse acquérir les savoirs nécessaires. Nous constatons donc, d'après les discours, que l'entrée dans l'entreprise s'est réalisée selon le cheminement I.

En vue de veiller à l'intégration progressive d'Anthony, Clémence lui a fait faire le tour de tous les départements et au fur et à mesure que les années passaient, elle lui donnait d'autres responsabilités. Il a tout appris au bas de l'échelle en commençant par la tonte du gazon. Il a gravi les échelons tranquillement. Au cours de cette période que nous qualifions de phase d'intégration physique où Anthony y œuvrait toujours à temps partiel, il a travaillé beaucoup plus avec les employés de

l'entrepôt qui lui ont montré les techniques de robinetterie, en passant par les techniques d'assemblage et d'expédition :

J'ai fait beaucoup de postes dans l'entreprise, donc j'ai connu ce qu'on fait de A à Z ou presque. [...] Puis j'aime régler tous les problèmes techniques qu'il peut y avoir. Donc je m'occupe des achats [...] pour améliorer, développer, parce que j'ai des connaissances techniques que j'ai développées aussi (E4F-Int-Succ, 54).

Le mode de transmission du savoir agir privilégié dans cette entreprise se démarque des autres par le fait que l'accent est beaucoup plus mis sur un processus d'apprentissage tacite, de résolution de problèmes, de découverte. Tout d'abord, le successeur, très curieux de nature, selon ses dires, s'est fait former par les employés plus vieux de l'entrepôt qu'il regardait à l'œuvre et qu'il imitait : « Ben, j'ai beaucoup de curiosité. Tu demandes comment ça marche, tu écoutes ce que les gens disent. Pour l'initiation, écouter c'est très important. Puis regarder ce qu'ils font. Ensuite jouer avec, comprendre, en manipulant, en essayant. [...] » (E4F-Int-Succ, 37). Selon un employé, c'est le fait que sa mère lui ait fait faire le tour des différents postes et qu'elle l'ait laissé très jeune jouer avec les produits de qualité sans se soucier des pertes financières qui ont fait d'Anthony le « meilleur de l'entreprise » sur le plan technique : « Il a fait beaucoup de postes dans l'entreprise. C'est à cause que sa mère a voulu. Donc il a connu ce qu'on fait de A à Z ou presque. C'est lui le meilleur chez nous » (E4F-Int-Emp A, 48).

Une fois les études universitaires terminées, les deux enfants auraient voulu acquérir de l'expérience dans d'autres organisations avant de faire le saut dans l'entreprise familiale. Cela ne fut pas le cas puisque Clémence leur avait demandé de la rejoindre sans cette expérience à l'externe tant désirée. Connaissant ses enfants et leur faisant confiance, elle savait qu'ils l'aideraient à consolider l'entreprise et à la

faire évoluer. Ceci se reflète dans les propos d'un des répondants : « Oh oui, elle lui fait confiance, ça c'est sûr! Dès le début, avant même qu'il rentre comme directeur, elle savait qu'il aiderait. Ha! » (E4F-Int-Empl-A, 81).

Aussitôt qu'Anthony intégra l'entreprise définitivement, Clémence le fait passer du rang de simple employé travaillant à l'entrepôt à temps partiel à celui de directeur des ressources humaines, de la recherche et du développement. On peut aisément mentionner, après analyse, qu'Anthony n'a presque pas eu besoin de passer par l'ère d'initiation à l'apprentissage sur le plan technique, étant donné que cette étape fut franchie pendant le séjour dans l'entrepôt.

Cette promotion de grande responsabilisation fut empreinte de séances d'apprentissage pour l'acquisition du savoir diriger, pour ce fils qui avouera candidement, que malgré les cours suivis à l'université en administration et malgré sa formation sur le tas dans l'entrepôt, la gestion du personnel a été et est encore un domaine qu'il lui faut apprivoiser et maîtriser.

Consciente des lacunes de son fils et des problèmes auxquels celui-ci fera face, Clémence décida qu'il lui fallait une certaine dose d'expérience concrète concernant ce savoir diriger, qu'un expert pourrait lui transmettre. Après avoir consulté ses enfants, elle est arrivée à la conclusion qu'il n'était pas judicieux qu'elle assume elle-même la formation de son fils en ressources humaines. Afin d'éviter les situations possibles de résistances interpersonnelles et surtout la reproduction des mêmes schèmes de pensée, il était question que le choix se porte sur d'autres ressources. La stratégie adoptée pour que Clémence continue un rôle de protection envers ses enfants et pour combler un besoin de sécurité, fut de permettre aux deux enfants de bénéficier de l'expertise de coaches privés :

[...] La problématique résiderait sur le fait que ce qu'ils ont appris ne vienne que de moi. Donc ils n'ont qu'une seule vision, cela ne leur donne pas d'expériences beaucoup variées (E4F-Int-Préd, 113).
 [...] Donc, ça c'est un peu ma culpabilité personnelle de ne les avoir pas laissés, pas partir ailleurs. Comme je tiens à ce qu'ils réussissent, donc je vais engager des consultants qui viennent d'autres boîtes qui vont nous donner une idée de comment ça se passe ailleurs (E4F-Int-Préd, 117).

Ainsi donc, Anthony s'est fait coacher par un consultant en ressources humaines à la retraite qui, pour sa mère, non seulement avait pour mission de l'aider à restructurer l'entreprise, mais aussi de l'aider à acquérir les habiletés de direction : « Pour moi en ce moment, les ressources humaines c'est la dernière étape dans ce sens que, après avoir touché aux ventes, cela complèterait le tout » (E4F-Int-Préd, 118).

Nous constatons que Clémence est très présente dans la vie d'Anthony, qu'elle en est le mentor, même si elle avoue être adepte du laisser aller. Effectivement, elle fait tellement confiance à son fils qu'elle lui donne beaucoup de latitude au niveau des choix des nouveaux produits et de la façon de mener les dossiers importants. Ayant elle-même appris par essais et erreurs, laisser Anthony donner libre cours à son imagination et prendre certaines décisions faisait partie des aléas de son apprentissage. D'ailleurs, le dossier de la restructuration de l'entreprise, du cahier de l'employé, c'est Anthony qui en est responsable avec l'aide du consultant. Comment pouvait-il diriger les ressources humaines sans en concevoir le squelette et sans en avoir au préalable fait l'expérience? Raison pour laquelle elle s'est portée garante des gestes posés, a été présente à ses côtés pour lui prodiguer des conseils judicieux. Il faut avouer qu'en le préparant pour la relève, même si selon elle, le choix définitif n'est pas fait actuellement, elle s'est aussi occupée de préparer le terrain auprès des employés, surtout ceux qui ont un pouvoir décisionnel, afin que

l'intégration se fasse sans problème, étant donné que, comme elle l'a souligné, l'avenir de l'entreprise en dépend.

Clémence a, en effet, posé d'autres gestes précis pour qu'Anthony soit accepté. Premièrement elle a préparé ses employés à la possibilité qu'ils se fassent diriger par lui :

Lorsqu'il y a 7 ans, Mme Clémence m'avait engagé, elle m'avait dit que si ça me dérangeait de me faire gérer par un plus jeune que moi. On pourrait dire qu'elle l'avait déjà planifié il y a une dizaine d'années. Elle savait que son fils s'en venait-là. Et ça se savait de tous. Je pense, et ça a toujours été dans la tête que ce sera mon "boss". Et lorsqu'il est revenu dans l'entreprise prendre la direction des ressources humaines, cela ne m'a pas dérangé du tout. C'était comme prévu. On savait qu'il s'en venait (E4F-Int-Empl-A, 25).

D'autre part, contrairement aux autres prédécesseurs, elle a marqué le territoire en s'appuyant sur les symboles apparents qui selon elle, amènerait les employés à l'évidence de l'intégration du successeur :

Puis dans l'entreprise, ça va de soi qu'avec l'organigramme, ça c'était comme placé l'été d'avant sans que cela ait été dit officiellement, lorsqu'ils sont entrés tous les deux dans l'entreprise. Alors ça c'est officialisé de cette façon là. J'ai procédé ainsi pour les protéger afin que leur entrée se passe en douceur (E4F-Int-Préd, 56).

Finalement, nous remarquons que pour concrétiser sa décision de laisser l'entreprise à ses enfants, Clémence a procédé à l'annonce officielle de leur intégration, au cours d'une fête organisée lors de son cinquantième anniversaire, devant les membres de sa famille, son personnel, des clients, des fournisseurs et des agents des institutions financières : « Quand il a fini ses études et quand il est venu à

temps plein là, elle l'a dit officiellement. Ça été dit que Anthony et Marie-Christine entrent dans la compagnie, puis à une fête d'anniversaire » (E4F-Int-Empl-B, 30). Cette préparation et cette intégration en douceur ont permis aux employés de réagir positivement à l'annonce :

Lorsqu'on avait informé que c'est Anthony qui sera directeur des ressources humaines, ils ont bien réagi. Parce que ça fait longtemps que les enfants venaient dans la compagnie et rien n'a été bousculé mais ça s'est fait tranquillement. Ils étaient bien intégrés (E4F-Int-Empl-B, 106).

À la question précise de savoir ce que Clémence a fait pour l'acceptation de son fils, un employé répond :

Ce qu'elle a fait pour que son fils soit accepté, ben, je pense qu'elle l'a intégré d'année en année. Il a commencé en bas de l'échelle, et il a évolué. Il a fait la recherche et le développement. Il s'est imprégné. Depuis 15 ans, il a toujours été dans la compagnie avec son père. Puis lui, il fait des heures, des heures. Il est toujours ici et on le connaît. Il n'a bousculé personne (E4F-Int-Empl-A, 148).

Et grâce aux gestes qu'il pose dans l'entreprise, Anthony devient crédible pour les employés. Tout d'abord pour celle-ci :

C'est sûr que, quand que le fait de lui faire confiance, [...] le fait d'ouvrir de gros dossiers comme une grosse chaîne de magasins qu'ils ont signé. Ça c'est quelque chose qui est crédible. [...] Ce sont des gros projets pour nous et il montre ses compétences. Point de vue crédibilité, il pose des actions. Madame Ricard lui fait confiance. Elle laisse la place. Il pose des actions et là tu dis bien c'est correct là, c'est bien! tu crois en lui et tu es contente (E4F-Int-Empl-B, 182).

Et maintenant, pour celui-là :

C'est parce qu'il s'occupe de tout. Il s'occupe d'aller à l'étranger, de gérer les ressources humaines, de voir à la production. Il s'occupe de tout à part les payes. Je pense que quand vous êtes rendu à vous occuper de tout et que lorsqu'un gros dossier arrive et que Anthony n'est pas disponible et on attend après Anthony, je pense qu'elle a confiance en lui là, une grosse confiance, veut veut pas, il est crédible quelque part (E4F-Int-Empl-A, 123).

Marie-Christine, bachelière elle aussi en administration avec un profil marketing, dont le rêve était d'aller travailler deux ou trois ans dans une autre organisation, avant d'intégrer l'entreprise familiale a fait son entrée dans l'entreprise sur invitation de sa mère. Elle aurait aimé elle aussi faire un MBA afin d'affiner ses connaissances en marketing mais sa mère, qui a passé dix ans à relever l'entreprise après le décès de son mari a eu besoin d'elle, ce qui l'a amenée à se raviser. Ayant fait ses preuves elle aussi, elle a été nommée directrice des ventes et du marketing.

1.2 L'analyse inter-cas

L'analyse pragmatique des répondants permettra de déterminer les facteurs propres à la caractérisation des comportements de leadership selon la femme pour l'intégration du successeur. Ces comportements thématiques sous forme de stratégies de leadership seront mis en relation avec les dimensions thématiques de l'intégration. Il s'agit donc du « savoir agir et du savoir diriger », transférés en adoptant des comportements de leadership tels que : a) la protection, b) l'habilitation mutuelle, c) l'inspiration, d) la confiance, e) le leadership « maternaliste », f) les relations interpersonnelles et g) le travail collaboratif.

1.2.1 *Analyse inter-cas des comportements de leadership des femmes chefs d'entreprise*

Pour faire suite à l'analyse en profondeur des quatre cas d'entreprises dirigées par les femmes chefs d'entreprise, il est aisé de constater que malgré qu'elles aient leur histoire propre et emprunté des cheminements différents dans la création et la gestion de leurs entreprises, nous notons beaucoup de similarités au niveau des comportements adoptés lors du transfert du savoir agir (savoir, savoir-être et savoir-faire) et du savoir diriger (transfert de l'autorité, des responsabilités et du leadership).

À partir du moment où la plupart ont décidé de faire leur choix et de mettre en place cette relève, et que les successeurs, de leur côté, ont manifesté clairement leur désir d'intégrer l'entreprise familiale et d'en prendre les rênes, les chefs d'entreprise se sont fixé des objectifs inhérents au transfert de la gestion et ont adopté des comportements pour les atteindre.

C'est dans cette optique que nous allons présenter les résultats quant aux comportements de leadership féminin qui favorisent l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs et dont le tableau 20 brosse un portrait général.

La protection. Les énoncés de tous les répondants interviewés nous portent à penser que les quatre prédécesseurs comprenaient une chose : adopter des comportements de protection (Buttner, 2001) dans l'exercice de leurs fonctions à l'endroit de leurs successeurs, permettait à ces derniers de commettre moins d'erreurs et de se faire accepter sans trop de difficultés.

Tableau 20
Portrait général des comportements de leadership des femmes chefs d'entreprise

Les comportements de leadership féminins	
La protection	<ul style="list-style-type: none"> • Scruter l'environnement afin de déterminer les informations utiles à l'intégration • Assurer la viabilité de l'intégration • Protéger des adversités et dommages auxquels serait exposé le successeur • Protéger de l'insécurité personnelle et financière • Épauler
L'habilitation	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les successeurs à la formation académique • Former et expérimenter à l'interne : mentorat et compagnonnage • S'appuyer sur les consultants : utiliser leur expertise • Développer la capacité d'être expert et apprenant • Initier des projets spéciaux • Respecter la capacité de développement des employés
L'inspiration	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffler la vision de l'entreprise • Être un modèle
La confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Faire confiance • Construire la confiance en soi • Manifester la fierté • Bâtir la visibilité du successeur à l'interne et à l'externe • Témoigner du respect et faire gagner du respect • Faire place aux successeurs et faire preuve de tolérance à l'erreur
Leadership Maternaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Faire montre d'empathie • Témoigner de la bienveillance • Manifester tact et douceur • Faire le pont entre le rationnel et l'émotionnel • Faire un don de soi motivé par l'amour maternel
Le travail collaboratif	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de collaboration • Faire preuve d'interdépendance • Faire preuve de communication interpersonnelle
Les relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des relations harmonieuses • Mettre l'accent sur l'affinité • Mettre l'accent sur l'amour et la bonne entente

Nos résultats nous révèlent donc que les prédécesseuses⁹, ont protégé leurs successeurs¹⁰ en posant divers gestes que nous considérons dans notre étude comme étant des dimensions de la protection.

⁹ À partir de ce point, nous utiliserons des abréviations P1F, P2F, P3F, P4F, lorsque nous ferons référence aux prédécesseuses de chacune des entreprises analysées précédemment dans l'intra-cas.

¹⁰ À partir de ce point, nous utiliserons les abréviations S1F, S2F, S3F, S4F, lorsque nous ferons référence aux successeurs de chacune des entreprises analysées précédemment dans l'intra-cas.

Si nous rapportons les gestes par ordre d'importance, nous pouvons dire qu'en premier lieu, les répondants nous ont mentionné que les prédécesseurs lorsque le successeur intègre l'entreprise, scrutent l'environnement pour protéger les successeurs de tout ce qui peut avoir trait à l'adversité et aux dommages perceptibles. Ainsi donc, toutes se sont employées à protéger leur progéniture des dommages que l'échec d'une mauvaise intégration peut générer. Cette protection s'est fait sentir, entre autres, au niveau de la planification de la succession. Malgré le fait qu'elles ne se soient pas utilisées à une planification méthodique et officielle du processus de succession, les prédécesseurs nous confient qu'elles se sont organisées à leur manière afin que leurs successeurs prennent la relève sans heurts.

Ainsi, P1F a scruté l'environnement afin de s'assurer de la bonne marche à suivre pour une intégration en douceur. Elle s'est informée auprès des organisations susceptibles de l'aider dans son cheminement — par exemple, la Fondation de l'Entrepreneurship — sur les rouages du transfert managérial, elle a assisté aux colloques sur la relève, s'est pourvue de documents sur la question. Cette démarche la sécurisait ainsi que S1F :

Bon, alors « Fondation de l'entrepreneurship », alors ils ont fait en l'an 2000 un colloque [...] sur le sujet de la relève. Comment préparer sa relève? [...] Alors, j'ai questionné les conférenciers, j'ai lu, je me suis acheté de la documentation et alors je me disais, je prépare ma relève, il faut que je la prépare correctement. Il faut que le transfert se fasse de façon harmonieuse. Il faut que je la protège. Il ne faut pas qu'il y ait conflit au niveau de mes filles, au niveau des employés (E1F-Préd, 43).

Même après son désengagement de l'entreprise, elle a veillé au rayonnement de sa fille à l'interne comme à l'externe, en assurant sa présence par des conseils, ou par la publicité à l'extérieur de telle sorte que sa fille a gagné des prix d'excellence

dans son domaine. Même si le parcours de P3F est différent des trois autres, puisque S3F a suivi le cheminement de type II (Hugron, 1992), en accédant immédiatement au poste de direction sans avoir travaillé dans chacun des départements auparavant, elle s'est elle aussi tournée vers le Groupement des chefs d'entreprise afin que la succession se fasse sans difficultés.

En deuxième lieu, pendant que P1F et P3F entreprennent des démarches auprès des organismes, P2F et P4F ont assuré la viabilité de leurs successeurs en les entourant de personnes compétentes, sans compter leur propre apport, pour leur venir en aide en cas de besoin. Les prédécesseurs et les successeurs se sont fait conseiller par des amis entrepreneurs ou par des consultants d'expérience, avec pour perspective, la réussite de l'intégration : « J'ai fait exprès d'aller chercher ces coachs là, qui sont mes amis, pour me conseiller et pour former mes enfants, pour les sécuriser » (E2F-Int-Préd, 231).

En troisième lieu, nous constatons que cette protection s'est fait aussi sentir au niveau de la sécurité financière de leur progéniture. Ainsi donc, jugeant le poids financier trop lourd à porter par les successeurs, P1F et P2F ont cru judicieux de bénéficier de la collaboration d'associés, tout en s'assurant de l'acquisition des parts d'actions par les successeurs au moment opportun. Visant le même objectif, cependant dans des circonstances différentes, P3F a permis à son fils un arrangement qui lui a facilité l'acquisition des actions de son associé tout en les payant durant cinq ans. Quant à P4F, même si ses enfants ont hérité des parts de leur père décédé, elle nous a clairement exprimé son souci de la santé financière de l'entreprise afin que ses enfants ne soient pas coincés, c'est-à-dire en difficulté, lorsqu'elle se désengagera de l'entreprise.

Enfin, un dernier constat nous amène à découvrir que presque toutes les prédécesseuses ont épaulé leurs enfants dans leurs responsabilités : « Mais l'épauler du sens le conseiller, ça oui! Je dirais oui. Je dirais même oui! Comme elle a du vécu, elle lui dira 'ne fais pas ça, tu vas planter, on fait pas ça comme ça' » (E4F-Int-Empl-A, 77). Bien qu'elles leur ont laissé aisément la liberté d'assumer les responsabilités qui leur incombent, elles ont confié ne ménager aucun effort pour « veiller au grain ». Malgré le fait qu'elles aient pris des précautions à leur manière pour minimiser les difficultés des successeurs, l'intégration ne s'est pas produite sans incidents.

C'est ainsi que, de façon particulière, P1F et P3F ont eu à épauler et secourir leurs successeurs dans les situations conflictuelles avec des employés. Le style de gestion normative de S1F et de S3F, différent du style maternel de P1F et de P3F, a conduit certains employés à exercer beaucoup de résistances dites successorales. Les prédécesseuses, tout en protégeant leurs enfants, les ont aidés à résoudre les conflits avec tact : « Oui c'est sûr que c'est parce que c'est la mère qu'elle se comporte de telle manière en protégeant son fils, en l'épaulant dans les tâches qu'il doit faire, en prenant son parti dans les conflits, car ça se sentait » (E3F-Int-Empl-A, 157).

Pour P3F, il est important que son fils arrive à diriger les employés sans heurt même si, selon elle, elle n'a pas grand-chose à lui apprendre. Elle s'est donc évertuée à l'épauler dans la décision de faire partir l'associé, de restructurer l'entreprise et de monter une banque de recettes malgré les réticences du cuisinier qui était dans l'entreprise dès le début : « Je pense qu'elle l'endosse. Elle lui fait beaucoup confiance. Elle le protège et l'écoute beaucoup dans ses décisions difficiles pour nous » (E3F-Int-Emp-B, 108). Pour l'autre employé, la protection est très claire : « Elle lui a appris à devenir boss. Elle n'agissait pas pareil avec Julien qu'avec Fidel. C'est sûrement parce que c'est son fils, t'en laisse plus, tu donnes plus de chance à tes enfants » (E3F-Int-Empl-B, 157).

Finalement, ce comportement de protection s'est fait sentir au niveau du transfert du savoir agir et du savoir diriger auprès des quatre prédécesseurs où les femmes, pour éviter aux successeurs des critiques par rapport aux compétences requises, ont tenu qu'ils soient à la hauteur des responsabilités, et pour ce faire, les ont encouragées à se perfectionner. Pour ce faire, S1F s'est perfectionnée en esthétique, S2f en sciences du matériau, S4F en ressources humaines. Le savoir diriger n'était pas en reste non plus puisque les quatre successeurs ont eu le mandat de restructurer l'entreprise et se sont vus épaulés par leurs mères dans les décisions difficiles.

L'habilitation. Selon les auteurs, les femmes tendraient à rendre les employés capables d'accomplir et de contribuer à la réalisation des activités de leur entreprise en les habilitant (Buttner, 2001 ; Miller, 1991). Ces constatations se confirment auprès des répondants interviewés et, qui plus est, se révèlent être source de crédibilité pour les successeurs. Ce comportement de leadership est surtout manifeste lors du transfert du savoir agir et du savoir diriger.

En premier lieu, les répondants nous confient que les prédécesseuses ont fait preuve d'ouverture en encourageant les successeurs à la formation académique, particulièrement dans le domaine de l'administration. Elles leur ont permis d'acquérir du savoir à l'externe. Tous les quatre successeurs avaient étudié dans un domaine qui touche la gestion des entreprises. S3F et S4F étaient détenteurs d'un grade de maîtrise et S1F et S2F ont suivi des cours au premier cycle universitaire. Même si la formation à l'externe avait doté les successeurs des outils pour un meilleur savoir-être et savoir faire, il est important de souligner que ces compétences ont été, la plupart du temps, développées par la filière des entreprises familiales.

En deuxième lieu, les prédécesseurs ont favorisé l'acquisition des connaissances par le biais d'une formation à l'interne augmentant ainsi l'expérience par rapport au savoir faire et au savoir être dans un processus de socialisation entrepris très tôt dans l'enfance, et poursuivi jusqu'à ce que le successeur soit capable d'assumer sa propre destinée en tant qu'être autonome. Les réflexions émises par les successeurs nous permettent de penser qu'avant même leur insertion complète dans l'entreprise, ceux-ci étaient déjà empreints de la valeur du travail « acharné » et d'un penchant pour la pérennité de l'entreprise.

Si le degré d'endocritement et les moyens utilisés varient d'un cas à l'autre, les successeurs rencontrés ont eu, soit lors de la phase d'intégration, soit lors du règne-conjoint, l'occasion de bénéficier des conseils jugés judicieux de leurs mères par rapport au type de relations interpersonnelles qu'ils doivent privilégier avec leur entourage par un enseignement empathique. Il est important de noter qu'hormis le fait que P1F ait assuré elle-même le transfert des connaissances méthodologiques de base en soins corporels à sa fille en y allant par le biais de l'apprentissage tacite, les quatre prédécesseurs ont mis l'accent sur l'apprentissage tacite dans le transfert du savoir agir et du savoir diriger, notamment le savoir-être par le biais du mentorat. Il ne faut surtout pas perdre de vue le fait que P1F était une enseignante de carrière avant de se lancer en affaires. De plus, lorsque les prédécesseurs n'ont pas les habiletés nécessaires pour transmettre le savoir et le savoir-faire à leurs successeurs, ceux-ci reçoivent leur formation auprès des employés, des collaborateurs externes et des consultants chevronnés qui apportent déjà leur expertise à l'entreprise. C'est ce que nous désignons par coaching.

Troisièmement, nous avons constaté que les prédécesseuses ont su développer chez leur successeur ce que nous appelons « la capacité d'être expert et apprenant ». À ce moment, le successeur sait se remettre en question malgré son expertise, reconnaître ses torts, et par ricochet, apprendre des autres :

J'ai tellement été chercher de conseils de tout le monde que j'ai appris de ces gens-là. Ensuite j'enseigne ce que j'ai appris. Et il faut qu'Ignace reconnaisse ses faiblesses et apprenne toujours (E2F-Int-Préd, 122). Elle m'a appris de valider beaucoup plus régulièrement même si je connais comment faire. Je dois dire que pour elle, faut pas dire qu'on connaît trop, mais il faut toujours apprendre des autres (E4F-Int-Succ, 239).

Cette propension à l'habilitation s'est aussi manifestée au niveau des projets spéciaux. S2F, S3F et S4F se sont fait confier, par les prédécesseuses, dès leur entrée dans l'entreprise, le mandat de formaliser certains aspects des activités de gestion. S2F et S4 ont mis au point un système de contrôle bureaucratique où l'ensemble des tâches à accomplir est défini et normalisé grâce à une formalisation qui s'appuie sur des règlements, des procédures et des descriptions de postes, en l'occurrence, le manuel de l'employé : « La première chose que j'ai faite, c'était de faire un cahier de charge, de partager les principales responsabilités » (E2F-Int-Succ, 69).

On peut dire que les changements sont remarquables : « Ça va bien, ça commence déjà à paraître des bons changements des ressources humaines, c'est mieux fait, la description des tâches. C'est la job d'Anthony! » (E4F-Int-Empl-A, 42). Dans le cas de S3, la formalisation ne s'est pas produite seulement au niveau bureaucratique, mais il y a eu une sorte de standardisation du travail par la formalisation du comportement.

Tout d'abord, il fallait créer et rendre formel le cahier des recettes exigé pour l'accréditation aux normes de l'Organisation Internationale de normalisation (ISO). Il fallait aussi introduire les normes bureaucratiques définissant les tâches à accomplir et les opérations liées à la fabrication du produit au lieu des consignes spécifiques passées directement auparavant.

En plus, les prédécesseuses sont perçues comme des patronnes qui ont à cœur, non seulement le développement des successeurs, mais aussi celui des employés :

Elle avait expliqué toutes les stratégies, comment les utiliser pour avoir de bons prix, parfois, elle lui disait ça c'est un dossier complexe. J'ai bénéficié de ses conseils comme ça (E1F-Int-Empl-A, 10). On a la possibilité de se réaliser tout le monde incluant les employés. [...] Alors, mes enfants ici ont grandi avec l'entreprise et les employés aussi en majorité. [...]. Ils ont été formés pour aller avec l'expansion de l'entreprise [...] (E2F-Int-Préd, 53). De former des employés, toujours. [...]. Dans bien des points, j'ai des compétences. Je dois aider les gens et puis je le dis clairement que s'ils ont des problèmes avec certains aspects de leur travail, je suis là pour eux. Je suis là pour les former. C'est ce que ma mère m'a montré. Je suis là pour les aider (E3F-Int-succ, 136). Mais elle est collaborative. Côté sécurité, si je veux avoir quelque chose, 2 à 3 jours, je l'ai. [...]. C'est pas une personne qui va mettre les bâtons dans les roues du côté créativité, du côté sécurité. Elle est en train de nous développer toute la "gang"- là. [...] (E4F-Int-Empl-A).

En conclusion, nos résultats nous indiquent clairement que l'habilitation des successeurs a été facilitée par la création d'un environnement d'ouverture à la responsabilisation que les prédécesseuses se sont employées à encourager afin de permettre le transfert du savoir agir et du savoir diriger au successeur. Cette responsabilisation est caractérisée par a) la formation académique du successeur à

l'externe et à l'interne, b) l'acquisition de l'expérience à l'interne par le biais d'un apprentissage tacite et de l'enseignement emphatique favorisé par le mentorat et le coaching par les pairs ou par des consultants, c) la capacité de résolution de problèmes, d) la faisabilité de projets spéciaux, e) la capacité de développement des employés et f) la capacité de se remettre en question ou d'être expert apprenant.

L'inspiration. Les résultats nous indiquent que les femmes chefs d'entreprise sont présentées comme une source d'inspiration pour les successeurs en étant un modèle de passion, de ténacité et d'ardeur au travail :

Je me disais, je suis un exemple pour elle et cela lui donne la confiance. Il faut que je lui montre ma ténacité, le travail bien fait (E1F-Int-Préd, 62). Là je dis « je n'ai pas de mérite. Je n'ai pas de mérite. Moi, ça toujours bien été. Mon neveu dit « Ma tante, bien souvent on enseigne plus par ce que l'on est que par ce que l'on dit » (E2F-Int-Préd, 118). Elle a confiance en nous, [...] Une bonne personne. Toutes ces qualités là, elle les a données à Anthony. Sur ce plan, elle est un modèle pour nous (E4F-Int-Empl-A, 19).

Elles ont aussi tout mis en œuvre pour insuffler leur vision et la faire partager autant aux successeurs qu'aux employés :

Moi, ma vision c'est de faire de Nature, un relais de santé unique au monde inspiré à la fois des spas européens et américains, spécifique où on offre des soins de la plus haute qualité. Et quand on nous compare aux autres, les gens me disent ce n'est pas du tout comparable. Et cette vision Liette l'exprime autant que moi. Même plus que moi, je pense qu'à force de me voir aller, elle a acquis cette vision et c'est pour ça qu'elle est si axée sur les résultats (E1F-Int-Préd, 94). Ils ont la même ligne de pensée, la même vision. Elle lui a transféré sa vision (E2F-Int-Empl-A, 46). On a comme objectif d'être une entreprise de classe mondiale. [...] Pour ce faire on s'est inscrit des meilleures pratiques d'affaires. Une de ces meilleures pratiques là consiste à avoir une vision claire, la même d'ailleurs, une mission claire et des valeurs claires et énoncées ensemble (E3F-

Int-Succ, 94). La vision de la mère était initialement à 100 % la vision de l'entreprise. [...]. Nous travaillons ensemble pour cette vision-là pour que ça puisse évoluer (E4F-Int-Empl-A, 148).

La confiance. Les prédécesseuses ont utilisé leurs habiletés relationnelles pour améliorer la croissance personnelle et professionnelle et l'efficacité au travail de leurs successeurs en leur témoignant confiance et respect. En effet, un des comportements de leadership qui a émergé de l'analyse et qui caractérise les femmes est leur facilité à faire confiance.

À cet égard, le premier geste posé dès l'entrée des successeurs dans l'entreprise est de construire leur confiance en soi. Lorsque P1F dit à S1F « c'est toi maintenant qui dois être en avant, tu es capable, vas-y! » (E1F-Int-Préd, 240) sans se soucier des lacunes de la successeuse, elle lui permet de ne plus douter d'elle et d'avoir confiance en elle.

De la même manière, il est intéressant de noter la rapidité avec laquelle les prédécesseuses ont délégué, sans hésitation, aux successeurs des responsabilités particulières assorties de l'autorité qu'il fallait pour pouvoir bien fonctionner, et parfois même, des responsabilités pour lesquelles ils avaient peu ou pas d'habiletés, étant alors convaincues qu'ils parviendraient à les assumer. Ce sont des occasions de défis qui, aux dires des successeurs, ont consolidé leur confiance en soi.

En deuxième lieu, les prédécesseuses ont aussi laissé la place aux successeurs, parfois en s'effaçant complètement comme dans le cas de P1F, P2F, P3F et P4F :

Alors j'ai su prendre peut-être mes distances, j'ai su me retirer progressivement et je la laisse aller et voyez le succès qu'elle a actuellement (E1F-Int-Préd, 103). Ignace prend beaucoup plus sa place ici parce que madame Guimond lui laisse encore plus de place aussi (E2F-Int-Empl-A, 40). Elle lui a donné toute la place. « Asteure », c'est lui qui prend les grosses décisions (E3F-Int-Emp-B, 67). À dire que je suis très sévère, non, je les laisse vivre leurs expériences, beaucoup, beaucoup. Je leur laisse beaucoup de liberté. Je pense que ça les renforce (E4F-Int-Préd, 38).

Cette manière de procéder les a amenées systématiquement à manifester leur fierté à l'endroit des successeurs tant à l'interne qu'à l'extérieur de l'entreprise :

Comme je vous dis là, je la regarde aller là, j'observe les résultats, chapeau. Je suis très fière de ma fille. Je suis très très fière de ma fille! (E1F-Int-Préd, 147). Oui madame Guimond est très fière de ses enfants et le dit à tout le monde. Ses yeux brillent quand elle le regarde (E2F-Int-Empl-A, 229). Oh oui! Ils s'entendent bien. Elle est très fière de son fils et elle ne le cache pas (E3F-Int-Emp-B, 111). Il faut être très compétent, patient pour y arriver. Je suis fière de lui (E4F-Int-Préd, 88).

Manifester la fierté avait pour conséquence de bâtir la visibilité du successeur à l'interne comme à l'externe. Nous l'avons constaté dans le cas de P1F, qui travaille pour que sa fille soit reconnue sur le plan national et international, de la part de P2F qui n'a cessé de vanter les mérites de S2F auprès de ses amis et associés, de la part de P3F et P4F auprès des employés et des consultants. Cette confiance et fierté manifestée ouvertement ont automatiquement imposé un certain respect, non seulement de la part des employés mais aussi des fournisseurs et des consultants.

En troisième lieu, la tolérance à l'erreur est aussi un facteur important à considérer lors de la mise en place du successeur. Le degré de liberté laissé aux successeurs peut varier d'une entreprise à l'autre. Toutefois, la majorité des

prédécesseuses ont reconnu l'importance de commettre des erreurs afin que le successeur puisse prendre de l'expérience :

Non je la laisse aller, et si elle fait des erreurs, elle va les corriger ses erreurs. On apprend par nos erreurs, notre expérience est une accumulation d'erreurs. Notre succès vient après ces erreurs (E1F-Int-Préd, 100). [...]. S'ils se trompent, ce n'est pas grave, ils auront appris pour la prochaine fois (E2F-Int-Préd, 57). Si on fait des erreurs, on les reconnaît, c'est tout. [...] on travaille beaucoup comme ça ma mère et moi (E3F-Int-Succ, 70). Lorsqu'il fait des erreurs, je ne parle pas beaucoup. Je laisse aller. Il comprend par lui-même. C'est très rare que je vais avoir à reprendre (E4F-Int-Préd, 80).

Gagner le respect des autres employés est aussi un élément important de la confiance. Toutes les prédécesseuses témoignent un respect exemplaire aux successeurs et n'ont ménagé aucun effort pour les faire respecter par les employés :

Moi je pense que c'est le fait que j'ai toujours respecté Liette, dans son entité profonde, dans sa personnalité, dans ses décisions. Et le fait que je n'ai jamais, jamais contesté Liette devant les employés ça a accentué leur confiance et sa crédibilité. Je ne l'ai jamais contredite. Ce que Liette fait, je le respecte (E1F-Int-Préd, 162). Elle lui a donné les grosses responsabilités, la production, les employés, et elle le consulte beaucoup et le respecte et c'est bien comme ça (E2F-Int-Empl-A, 100). Elle le respecte beaucoup (E3F-Int-Empl-B, 71). Non elle ne les reprend pas devant les employés, je me souviens pas d'avoir vécu ça. Elle les respecte beaucoup (E4F-Int-Empl-B, 138).

Le leadership « maternaliste ». Au cours de l'analyse, un comportement que nous qualifions de leadership « maternaliste » a aussi émergé. Cette appellation est justifiée par le fait que les gestes soulignés sont en rapport direct avec le fait que les prédécesseuses sont, non seulement des femmes, mais aussi des mères et surtout des mères empathiques. Tous les répondants sans exception ont souligné leur

bienveillance dans les situations où les successeurs et les employés avaient eu besoin d'écoute. Ainsi, ils avaient la possibilité de s'exprimer sur les sujets qui les préoccupaient, et ils ont eu droit à une attention particulière. Les prédécesseurs ont su comment leur parler avec tact et douceur :

Parce que si je me mêlais constamment de ses décisions, il y aurait la frustration de part et d'autres. Elle serait malheureuse dans ça puis moi aussi (E1F-Int-Préd, 100). On essaie que ça ne soit pas trop public la réplique [...] C'est surtout, soit dans son bureau, soit dans mon bureau. [...] (E4F-Int-Succ, 118). [...] Et encadrer en tant que mère, moi je fais attention à ce côté-là, pour ne pas avoir trop de frictions. Je ménage beaucoup notre relation (E4F-Int-Préd, 38).

Elles ont aussi exercé un enseignement empathique qui tient compte des états d'âmes des successeurs, de leur réalité intellectuelles et émotionnelle dans leurs interactions interpersonnelles. Ainsi, les successeurs partageaient leur point de vue, parfois même ils contestaient leur mère, lorsque les situations ne leur convenaient pas :

Madame Dupperré est une maman qui sait écouter (E1F-Int-Empl-A, 20). Les hommes à qui je demande souvent conseil me trouvent trop mère poule (E2F-Int-Préd, 196). Moi j'aime le style de madame Gagnon. C'est plus maternel. Elle a de la compassion surtout. Elle écoute et te considère ce que tu fais, ta connaissance (E3F-Int-Emp-B, 96). [...]. C'est complètement différent qu'ici. Ici, Mme Dupont on est ses petits enfants dans le fond là. Puis elle mise beaucoup sur nous autres aussi. Je crois. C'est comme une mère (E4F-Int-Empl-A, 19).

D'ailleurs, P1F et P3F avoueront leur différence par rapport au tempérament de leurs successeurs. Elles se sont laissées aller avec tact et douceur dans des environnements où il y a manifestement de l'ouverture d'esprit, du respect, de la stimulation intellectuelle et du renforcement positif : « Je ne rejette jamais l'idée des

enfants et même l'idée des employés car après on les consulte avec nos idées. Je ne suis pas en concurrence avec mes enfants » (E2F-Int-Préd, 58).

Elles ont su faire le pont entre le rationnel et l'émotionnel en amenant les successeurs à faire face aux résistances organisationnelles sans frustrer les employés. Ce qui a été souligné le plus souvent c'est la justice et l'équité dont ont fait preuve les prédécesseurs à l'endroit des employés durant le processus de la mise en place du successeur. Au niveau du travail, il n'y avait pas vraiment, selon les répondants, de différence entre l'attitude envers les employés ou les successeurs :

Les seuls temps où elle avait à intervenir, c'est quand l'employé le demandait. Elle le faisait venir dans son bureau la porte fermée et essayait toujours de faire la part des choses. [...]. Elle essayait d'être juste comme une mère le ferait avec ses enfants. [...] (E1F-Int-Succ, 65). Si je fais la comparaison entre la mère et la patronne quand je passe à côté, c'est plus la mère que je vais voir. Je dirais que c'est la même réaction du côté du personnel ou de l'entreprise. Ce n'est pas 2 personnalités. Donc, ça revient au même, c'est juste que, ça prend les heures de bureau, puis ce qui a rapport au bureau, mais ce sont les mêmes répliques ou les mêmes commentaires [...] (E4F-Int-Succ, 99).

Selon les répondants, la relation de dépendance de la mère et des successeurs développée par une attitude de don de soi, serait motivée par l'amour maternel et par le sens des responsabilités. À ce propos, voici ce que dit une employée :

Moi, je suis proche de cette femme-là, moi personnellement parce qu'elle m'a apporté à moi autant sur le plan personnel que professionnel, puis elle a mon respect, mon admiration. [...]. Je sais pertinemment que j'ai quitté Montage pour travailler ailleurs et cette femme-là quand je l'ai appelée, je savais pertinemment qu'en appelant elle était là pour moi. [...] elle va être présente toute ma vie parce qu'elle m'a apporté énormément. C'est comme une mère pour moi (E2F-Int-Empl-A, 135).

Le travail collaboratif. L'analyse des entretiens nous a permis de constater que le travail collaboratif fait partie intégrante des valeurs fondamentales des quatre entreprises. Les répondants ont parlé des comportements des prédécesseurs en termes de collaboration, d'interdépendance et de communication interpersonnelle. Quant aux prédécesseurs, elles reconnaissent l'importance de s'assurer que leurs successeurs collaborent avec les autres et travaillent de manière interdépendante en toute cohésion. Dans les entreprises, nous avons senti une certaine solidarité qui porte à croire que l'échec de l'un constitue automatiquement l'échec de l'autre. Même si les successeurs n'ont pas encore acquis la notoriété, les employés dégagent un sentiment d'appartenance :

Moi, j'ai pour mon dire que le spa est l'affaire de tout le monde. Tu embarques ou tu sors. C'est le travail en équipe et, pour moi, c'est vraiment important pour que cela marche (E1F-Int-Empl-A, 59). La vision d'Albertine était initialement à 100 % la vision de l'entreprise. [...]. Nous travaillons ensemble pour cette vision-là pour que ça puisse évoluer. Oui. Ça c'est l'équipe. C'est pas juste les trois membres de la famille (E2F-Int-Succ, 148). Le travail en équipe est très fort. [...]. Tout le monde a une belle entente. Il est arrivé qu'un employé a été congédié parce qu'il n'arrivait pas à s'entendre avec les autres (E3F-Int-Préd, 66). Oui, on s'aide mutuellement, on a une bonne communication entre nous deux. Puis, s'il y a de quoi, comme trop de commandes et qu'on n'arrive pas à fournir, il y a un esprit d'entraide. On est capable de s'entraider (E4F-Int-Empl-B, 154).

Dès la création de leur entreprise, P1F et P2F ont su créer les conditions de base qui permettent aux employés de s'épanouir dans l'équipe. Leurs secteurs d'activités en perpétuel devenir le permettent bien. Puisque les solutions ne figurent, la plupart du temps, nulle part, elles ont mis à contribution le savoir de chaque employé en utilisant le plus souvent, selon leurs dires, la prise de décision en équipe :

On travaille donc avec notre cœur et on est très soudés ensemble [...] (E1F-Int-Empl-A, 21). Mes employés me manifestent leur confiance surtout quand ils ont une situation problématique. [...] il faut que je les amène à faire les solutions sinon je n'ai plus besoin d'eux et ça Albertine me l'a appris. [...] Nous travaillons en équipe et en collaboration dans le respect et cela a facilité mon acceptation (E2F-Int-Succ, 106).

Les relations interpersonnelles. L'analyse du discours thématique nous transporte dans l'univers des « mères » avec leur progéniture, un univers qui serait empreint d'affinité, d'amour, de bonne entente et de relations interpersonnelles harmonieuses. Trois des quatre prédécesseurs sans exception sont très proches de leurs successeurs et ont créé un milieu où la bonne entente fait loi. Cette proximité se reflète dans l'attitude, dans une sorte de communication où, selon elles, tout se dit et où rien ne se cache, et où les répondants prennent plaisir à travailler ensemble :

Elle aimait beaucoup travailler avec moi. [...]. J'échangeais aussi avec elle de temps en temps. On se parlait de ce qu'elle a appris, des choses qu'elle a vues et qu'elle ne connaissait pas avant (E1F-Int-Préd, 30). [...] je pense que la mère et le fils se ressemblent. Ils pensent pareil pour ça. Ils sont très proches, ils s'aiment beaucoup, on le voit ça (E2F-Int-Empl-B, 116). Oh oui, ils s'entendent très bien, la relation est bonne. Elle est très fière de son fils (E3F-Int-Emp-B, 111).

Si nous prenons les cas de P1F et S1F, bien que la mère et la fille semblent très différentes de par de leur personnalité ; la mère étant plus douce et plus proche des employés, elle s'est employée à garder une excellente relation avec sa fille. Nous avons relevé la même situation dans les autres entreprises : « Alors, c'est sûr que Liette a une façon différente de fonctionner avec le personnel. Deux tempéraments différents, deux personnalités différentes, donc elle ne fonctionnait pas comme moi je fonctionnais, mais j'ai tout fait pour maintenir la relation » (E1F-Int-Préd, 45).

Dans le cas de P4F et de S4F, même si nous avons noté des situations de tension entre la mère et le fils par rapport aux résultats obtenus, nous ne pouvons pas prétendre qu'ils n'entretiennent pas une bonne relation. De l'aveu même de P4F, les tensions viennent du fait qu'elle fait trop confiance à ses enfants, qu'elle les laisse aller dans leurs décisions sans exercer assez de contrôle. Lorsqu'arrivent les situations où les objectifs anticipés ne sont pas atteints, elle apprend au successeur à apporter les correctifs qu'il faut :

Pour les erreurs, si ça arrive là, je le fais peut-être bêtement parce que je le fais avec tout mon cœur, mes émotions. Je n'ai pas toujours la diplomatie. Quand ça part, il ne dit pas un mot, puis il l'absorbe. Après ça, il va me laisser finir, puis il va me dire : « voici, voici, voici ». Cela ne brise pas du tout notre relation (E4F-Int-Préd, 82).

Pour l'une des prédécesseuses le développement des relations harmonieuses va jusqu'à la complémentarité :

Mon fils est un homme oui ! Je vous ai dit qu'il est comme moi. On pense presque pareil, sauf que lui il est nettement plus exigeant que moi. On se complète beaucoup. Ça fait qu'on est plus proche [...] (E2F-Int-Préd, 204).

Enfin, l'on peut se rendre compte que les relations interpersonnelles des prédécesseuses sont importantes et nous citons un employé à cet effet :

Ah oui ! Une grosse différence parce que madame Gagnon, dans le temps [...] qu'elle était avec son associé, [...] elle faisait terriblement confiance aux employés. Maintenant, tout est écrit et il faut qu'on le suive à la lettre. On n'a plus de confiance. Si on dérange un petit peu, on se le fait dire. Moi j'aime le style de madame Gagnon. C'est plus maternel. Elle a de la compassion

surtout. Elle écoute et considère ce que tu fais, ta connaissance. Si elle laisse aller c'est que peut-être les deux se complètent (E3F-Int-Emp-B, 96).

1.2.2 *Analyse inter-cas des comportements de leadership des prédécesseurs en tenant compte des trois dimensions de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité*

Nous avons posé la question de savoir si les comportements de leadership adoptés par les prédécesseurs favorisent l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs. Parvenir à trouver une réponse nous permettrait de découvrir si effectivement, dans le processus de succession, il y a intégration et, si intégration il y a, quels sont les éléments dont on doit tenir compte. Les résultats obtenus et indiqués dans le tableau 21 nous mentionnent clairement que ces trois facteurs sont très importants à prendre en considération dans le processus de succession et qu'ils en déterminent la réussite.

Tableau 21
Vue d'ensemble des résultats sur les dimensions des éléments d'intégration :
entreprises dirigées par les femmes

Répondants	Acceptation	Crédibilité	Légitimité
Nature			
Successeur	5,33	5,25	5,37
Prédécesseur	5,47	5,38	5,75
Employée 1	4,60	5,25	4,44
Moyenne	5,13	5,29	5,18
Montage			
Successeur	5,53	5,88	5,63
Prédécesseur	5,87	4,75	5,38
Employée A	4,93	5,50	5,44
Employée B	4,07	4,38	4,11
Moyenne	5,10	5,12	5,14

Tableau 21 (suite)
 Vue d'ensemble des résultats sur les dimensions des éléments d'intégration :
 entreprises dirigées par les femmes

Terroir			
Répondants	Acceptation	Crédibilité	Légitimité
Successeur	5,53	5,53	5,88
Prédécesseure	5,60	5,60	5,75
Employée A	5,87	5,87	5,13
Employé B	4,40	4,40	4,63
Moyenne	5,35	5,35	5,34
Binette			
Successeur	4,53	4,88	5,25
Prédécesseure	4,73	4,88	5,50
Employé A	4,80	4,75	4,78
Employée B	4,53	4,63	5,67
Moyenne	4,64	4,78	5,30

Légende :

Réussite : 4,5 et plus.

En voie de réussite : 4 à 4,4.

Échec : 4 et moins.

Il est important de noter que ce tableau constitue une synthèse de toutes les dimensions de l'intégration, et que ces dimensions seront commentées individuellement dans les tableaux attitrés. C'est ce que nous allons analyser dans cette partie.

L'acceptation. Selon les analyses intra-cas des répondants des femmes chefs d'entreprise, le tableau 22 montre qu'il y a acceptation du successeur a) lorsque les prédécesseures intègrent leurs successeur en douceur, leur permettant l'acquisition des savoirs et de l'expérience à l'interne, b) lorsque les valeurs et les comportements des successeurs sont compatibles avec ceux prônés par l'entreprise, et c) lorsque le successeur gagne la confiance et le respect autant de la prédécesseure que des autres membres de l'entreprise.

Tableau 22
Les critères pour l'acceptation du successeur : entreprises dirigées par les femmes

Dimensions de l'acceptation	
L'acceptation	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer et gravir les échelons en douceur • Démontrer la compatibilité des valeurs et comportements du successeur avec ceux de l'entreprise • Gagner la confiance et le respect des membres

Ces résultats sont corroborés par ceux du questionnaire sur l'intégration, car la moyenne de 5,05 sur 6, au tableau 23, nous indique clairement que les successeurs sont acceptés. Des quatre successeurs, seul S4H a un score plus faible soit 4,64. Cependant ce score est très positif étant donné que nous avons fixé le score de la réussite des facteurs de l'intégration à 4,5 en tenant compte des questions posées et de l'échelle d'évaluation retenue.

Tableau 23
L'évaluation de l'acceptation selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes

Acceptation					
Entreprises	Nature	Montage	Terroir	Binette	Moyenne
Résultats / 6	5,13	5,10	5,35	4,64	5,05

Le facteur le plus important qui permet l'acceptation du successeur est surtout, selon les employés, le fait que le transfert soit préparé avec soin, et que les prédécesseurs aient mis en place leurs successeurs au fur et à mesure, leur permettant de gravir les échelons en douceur sans les avoir imposés d'un coup. Nous remarquons que presque tous les successeurs ont suivi le cheminement de type I, ce qui leur permettait de se familiariser avec les employés avant le règne conjoint :

Elle a fait tous les échelons au niveau du SPA et elle s'est fait connaître (E1F-Int-Préd, 24). [...] Elle n'a pas imposé d'un coup

Ignace. Ça s'est fait graduellement. On accepte mieux ça. Je pense que ça été bien qu'elle le fasse graduellement (E2F-Int-Empl-A, 29). Donc, pour ce qui est de la façon qu'elle s'y est prise pour m'introduire dans l'entreprise [...]ça s'est fait de façon plus naturelle parce que j'avais un poste de direction, puis ma stratégie était de m'introduire très *low profile*. Donc techniquement, il n'y a pas eu de tensions clairement au début parce que j'avais relativement peu d'interactions avec les autres employés et puis, je ne les dérangeais pas beaucoup (E3F-Int-Succ, 47). Ce qu'elle a fait pour que son fils soit accepté, ben, je pense qu'elle l'a intégré d'année en année. Il a commencé en bas de l'échelle, et il a évolué. Il est toujours ici et on le connaît (E4F-Int-Empl-A, 148).

On voit donc que les prédécesseurs se sont appliqués à faire progresser les successeurs en douceur, surtout en les protégeant comme «une mère » le ferait pour ses enfants et en leur faisant confiance. Si nous prenons l'exemple S1F, son nouvel emploi comme secrétaire réceptionniste comportait un défi de taille au sein de l'entreprise. En étant la fille de la « patronne », les employés pensaient qu'elle avait des passe-droits puisque, dans leur entendement, cela ne pouvait se faire autrement. De plus, ils travaillaient depuis longtemps dans l'entreprise, certains depuis le début, forcément âgés et exerçant un pouvoir certainement d'influence et d'expertise. Ils connaissaient leur métier. Ils avaient de la difficulté à accepter cette nouvelle venue qui allait prendre la succession de l'entreprise et pour lesquels ils devraient travailler. La successeure faisait alors face aux résistances successorales.

L'acceptation des successeurs apparaît donc un élément fondamental dans le processus d'intégration. Par exemple, jouant le rôle de passeur (Cadieux, 2004), P1F a su disposer S1F à se faire accepter. Tout d'abord, elle l'a incitée à communiquer avec les employés, malgré son style de leadership différent, afin qu'ils découvrent, à travers ce qu'elle dit et les gestes qu'elle pose, qu'elle épouse les valeurs et la culture de l'entreprise (Barach *et al.*, 1988), les valeurs d'apprentissage et de travail acharné : ce que les employés ont fini par découvrir. La successeure dit à ce sujet : « Je suis

allée doucement sans précipiter les choses, car je pense que ce ne serait une bonne façon de mettre ces employés-là de mon côté, je leur ai montré que je suis très professionnelle et que je faisais selon la culture de Nature » (E1F-Int-Succ, 53).

Dans le même ordre d'idées, les employés de Montage et Binette ont indiqué clairement que la congruence des valeurs et des comportements est une dimension importante pour l'acceptation des successeurs :

Fidel a les mêmes valeurs que l'entreprise et c'est bon pour l'acceptation (E3F-Int-Empl-A, 109). [...] Chez nous la base, c'est avoir un bon service à la clientèle. Anthony partage ces valeurs cela fait qu'il s'entend bien avec la "gang" (E4F-Int-Empl-B, 150).

Effectivement, P1F n'a pas imposé à S1F son style maternel qui consiste à fonctionner comme la maman de tout le monde en réglant les problèmes, non seulement familiaux, mais aussi économiques et sociaux de tous les employés. Tout en sachant que le style normatif nuirait à l'acceptation de la successeuse, elle l'a protégée, lui a fait confiance, l'a encouragée, l'a respectée et a fait comprendre aux employés qu'ils sont également sous son autorité.

Au cours du processus d'intégration, les successeurs se sont impliqués dans l'entreprise dès leur jeune âge et ont eu à apprendre, autant de leur mère que des employés, les rouages, les valeurs, les croyances et la vision de l'entreprise qui pour l'acceptation devraient être en conformité avec celles de l'entreprise. Même selon S3F qui avait suivi le cheminement de type II, il lui a fallu être en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise avant d'avoir l'acceptation des membres : « Qu'est ce que ma mère a fait pour que je sois accepté par l'équipe de gestion ? Ce qu'elle a fait, c'est qu'elle remontait toujours aux valeurs fondamentales et aux objectifs qu'on

poursuivait » (E3F-Int-Succ, 61). Qui plus est, l'acceptation était fonction de la compatibilité du comportement du successeur en relation avec les attentes des employés. En outre, le respect et la confiance que les mères ont témoignés à leurs successeurs, ont conséquemment amené ceux-ci à gagner le respect et la confiance des employés. Les P1F, P2F et P4F ont aussi pris le soin de préparer les employés à la relève en glissant des petits mots, en faisant comprendre aux employés de se référer aux successeurs pour les tâches les concernant.

En conclusion, nous avons remarqué que les quatre prédécesseuses, sans exception, se sont organisées afin que leurs successeurs se fassent accepter, car selon elles, l'acceptation est un gage de pérennité de l'entreprise. Ainsi, elles encouragent les successeurs à se faire accepter lorsque l'intégration se fait en douceur, lorsque les valeurs, les croyances et les comportements des successeurs s'accordent avec ceux de l'entreprise, lorsqu'ils gagnent la confiance des employés et surtout lorsqu'ils gravissent les échelons en douceur. Ces résultats concordent avec ceux du questionnaire administré aux répondants.

La crédibilité. Il ressort de l'analyse thématique dont les critères sont indiqués au tableau 24, que les successeurs ont pu acquérir la crédibilité dans l'entreprise d'autant plus qu'ils ont acquis des compétences à valeur ajoutée dont ils se sont prévalus dans les responsabilités qui leur ont été attribuées et qu'ils ont acquis l'honnêteté.

En effet, ils ont su innover et réussir des projets spéciaux et, finalement, ces réussites leur ont permis de gagner la confiance des employés. Il nous est apparu que toutes les prédécesseuses ont tout mis en œuvre afin que leurs successeurs se démarquent des autres, non seulement soient compétents mais aussi acquièrent des

connaissances additionnelles afin de mieux répondre aux besoins autant des clients que des employés.

Tableau 24
Les critères pour la crédibilité du successeur : entreprises dirigées par les femmes

Dimensions de la crédibilité	
La crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer les compétences distinctives permettant de mieux diriger • Gagner la confiance des membres • Faire preuve d'honnêteté • Réaliser des projets spéciaux

Les résultats obtenus, au tableau 25, nous indiquent une moyenne de 5,13 sur 6, ce qui nous permet de penser que les successeurs seraient crédibles dans les quatres entreprises.

Tableau 25
L'évaluation de la crédibilité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes

Crédibilité					
Entreprises	Nature	Montage	Terroir	Binette	Moyenne
Résultats / 6	5,29	5,12	5,35	4,78	5,13

Ainsi, il se dégage clairement, avec un résultat de 5,29, que P1F a aidé S1F à acquérir la crédibilité. Elle a tenu à ce que cette dernière se perfectionne en esthétique malgré sa formation en administration et la formation sur le tas en soins corps :

Je la trouve très compétente dans le domaine. Elle a suivi des cours de gestion à l'université et a complété les cours d'esthétique. Elle était prête pour la présidence. Elle connaît les soins corps et forme ses employés. Quand on engage les employés, on doit connaître ce qu'on fait. Elle est très forte (E1F-Int-Empl-A, 23).

La prédécesseure P2F a encouragé S2F, en plus de ses connaissances en gestion, à aller chercher un diplôme en matériaux composites : « Le fait que j'ai une formation académique universitaire en plus de connaître la production et d'avoir eu mon entreprise, c'est sûr que ça apporte quand même une certaine notoriété [...] et ça grâce à ma mère » (E2F-Int-Succ, 78). Cependant, on a vu que S2F avait eu des difficultés financières dans sa propre entreprise et cela peut avoir eu malgré tout, une influence au niveau du résultat (5,12 sur 6).

Avec un MBA en poche, S3F s'est vu confier le mandat de la normalisation exigeant par le fait même qu'il connaisse le domaine de la cuisine et plus encore. Et, comme sa mère le dit si bien, on se rend compte de son apport dans l'entreprise : « Il n'est même pas mécanicien, mais parfois, il lui arrive de travailler sur les machines. Ils ont été à l'école et ils savent plus que nous » (E3F-Int-Préd, 68). Quant au successeur :

En termes de crédibilité, ce que ma mère avait fait pour que je sois crédible aux yeux de l'équipe de gestion c'est que d'une part, avec mes études, j'étais pas mal crédible étant comptable agréé, étant diplômé de MBA, ayant dirigé des usines, au moins une usine de fabrication de travaux d'aciers, mais une usine quand même, une grosse usine. J'ai aussi dirigé une association sans but lucratif dotée d'un budget de 5 millions de chiffres d'affaires, donc j'avais quand même une expérience de gestion qui faisait poids auprès de l'équipe. Par contre, je sais que l'ancien associé demandait qu'est ce qu'un comptable venait faire dans une entreprise manufacturière, mais on a réussi à faire des choses merveilleuses (E3F-Int-Succ, 76).

En fait, il semble qu'avec 5,35 sur 6 comme résultat, la prédécesseure de l'entreprise Terroir a favorisé la crédibilité de son successeur.

Quant à S4F, doté d'un diplôme de maîtrise en gestion des PME, il est reconnu pour son expertise en robinetterie. Ces acquis que nous appelons compétences à valeur ajoutée, parce que ce sont des compétences distinctives et particulières, ont permis aux successeurs de faire la différence dans les entreprises, différence présentée comme des apports concrets pour le gain de la crédibilité. Néanmoins, nous avons remarqué que son résultat est le plus faible des quatre entreprises et cela peut se justifier par le fait que, selon les répondants, S4f doit perfectionner sa pratique des ressources humaines et doit être toujours en quête de connaissances dans le domaine. C'est cet apprentissage que les employés ont souligné et qui fait que sa crédibilité est considérée comme en construction, ce que nous démontre en fait son résultat soit 4,78 sur 6, le plus faible des entreprises analysées.

De plus, nous constatons que la confiance que la prédécesseure témoigne au successeur est aussi considérée comme un facteur de crédibilité. Selon les successeurs, le fait que les prédécesseures croient en eux les fait paraître crédibles, surtout en les laissant prendre des décisions au risque de faire des erreurs, sans les contrôler excessivement et sans s'attendre à ce qu'ils performant comme ils l'ont fait :

Mais, qu'elle ait confiance en nous, qu'elle soit sûre qu'on fasse la « job » comme il faut même avec nos erreurs, pour justement gagner la confiance des employés, c'était déjà beaucoup pour réussir. Parce que si on pas la confiance de la patronne, ça ne veut pas dire que les autres vont avoir confiance en vous (E4F-Int-Succ, 71).

Cette confiance s'est en outre manifestée lors de la réalisation des projets spéciaux dont presque tous les successeurs ont eu la charge et par lesquels ils devaient, non pas faire leurs preuves coûte que coûte, mais apprendre à diriger. Le fait d'avoir réussi tous ces projets a permis aux employés de croire en leur

compétences : « Ce qui a aidé à ma crédibilité c'est que je n'ai pas commis d'erreurs majeures, je n'ai pas froissé de personne ici à l'interne par de mauvaises décisions. Ils ont vu que je suis très compétent » (E3F-Int-Succ, 122).

De plus, pour d'autres, le fait que le successeur s'est érigé comme figure d'autorité dans le domaine a accentué la crédibilité : « Mes employés me manifestent leur confiance surtout quand ils ont une situation problématique [...] ou ils ont de la difficulté, ils viennent me voir. C'est la meilleure façon. Et c'est là que tu vois ton importance » (E2F-Int-Succ, 105).

Enfin, pour les répondants, l'honnêteté est une valeur fondamentale de la crédibilité. Presque tous ont trouvé les successeurs honnêtes et ont confirmé que cette valeur faisant partie des valeurs fondamentales sur lesquelles les prédécesseurs insistent est portée par les progénitures :

Malgré qu'elle est différente de moi, les employés l'aiment et lui font confiance (E1F-Int-Préd). 78 : L'intégrité et l'honnêteté nous guident beaucoup. La direction est tracée, on met le cap et ils nous font confiance, même si c'est difficile. E3F-Int-Succ 19 : Qu'elle ait confiance en nous c'est quelque chose. Une bonne personne, honnête, intègre. Toutes ces qualités là, elle les a données à Anthony et ça fait que sur ce plan, on croit en lui (E4F-Int-Empl-A, 95).

Il se dégage de cette analyse que les successeurs ont acquis la crédibilité auprès des employés grâce à leur formation, à leurs compétences distinctives et à leurs habilités relationnelles, mais aussi en grande partie étant sûrement grâce au soutien, à l'honnêteté et à la confiance des prédécesseurs dans les quatre entreprises. La moyenne de 5,13 sur 6 nous confirme donc que la crédibilité est une dimension importante pour l'intégration des successeurs.

La légitimité. Le transfert de l'entreprise familiale n'est certes pas une démarche aisée ni pour les prédécesseurs ni pour les successeurs, mais pour faciliter cette intégration, encore faut-il que celui-ci acquière la légitimité. En effet, selon les répondants dont les critères pour la légitimité du successeur sont indiqués au tableau 26, trois éléments fondamentaux concourent à la légitimité : a) il faut que le successeur mérite son poste non pas par népotisme mais par ses compétences, b) il faut qu'il se fasse obéir et c) il faut qu'il manifeste un engagement très clair.

Tableau 26
Les critères pour la légitimité du successeur : entreprises dirigées par les femmes

Dimensions de la légitimité	
La légitimité	<ul style="list-style-type: none"> • Mériter son poste non par népotisme mais par ses compétences • Assumer ses responsabilités avec l'autorité inhérente • Se faire obéir

Nous constatons, dans l'évaluation de la légitimité indiquée au tableau 27, que la moyenne de 5,24 sur 6 nous indique favorablement que cette dimension est présente dans les quatre entreprises. Nous remarquons une légère différence de 0,2 pour l'entreprise Nature et Montage comparativement aux deux autres qui ont obtenu un résultat de 5,3 sur 6.

Tableau 27
L'évaluation de la légitimité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les femmes

Légitimité					
Entreprises	Nature	Montage	Terroir	Binette	Moyenne
Résultats /6	5,18	5,14	5,34	5,30	5,24

Afin d'acquérir la légitimité, les successeurs ont eu à assumer les responsabilités que les mères leurs ont confiées sur la base de la confiance témoignée dès le début du processus. Convaincre les employés de la légitimité de leurs successeurs et de leur capacité d'assumer les tâches de dirigeant n'a pas été difficile, puisque cette légitimité leur avait été octroyée tacitement dès le départ. Cependant, afin d'éviter les situations de népotisme, les mères ont permis toutefois aux successeurs de démontrer leur savoir-faire en les initiant au métier et en leur déléguant des responsabilités avec l'autorité inhérente et surtout, en montrant clairement à tous ceux qui les entourent qu'elles croient en leur choix. Voici ce qu'en disent deux des prédécesseurs :

À mes yeux dès que je l'ai choisie, je savais que c'était elle. Je l'intégrais tranquillement, je la présentais à mes fournisseurs à tout le monde et je voyais comment elle fonctionnait avec eux (E1F-Int-Préd, 63). J'allais parler avec l'employé et je lui expliquais que maintenant, c'est Fidel qui est le gérant et c'est de cette manière que je voulais que ça fonctionne. Il y en a qui n'aiment pas ça les changements (E3F-Int-Préd, 49).

Ces prédécesseurs se sont toutes organisées afin que leurs successeurs aient les compétences requises et ont même poussé plus loin l'ambition de pérennité en leur faisant acquérir des compétences à valeur ajoutée. Il n'y a aucun doute que les successeurs, selon les employés, n'ont pas eu leur poste par népotisme :

Elle a toujours réussi devant mes yeux et plus que moi d'ailleurs. C'est à elle maintenant l'entreprise (E1F-Int-Préd, 133). Peut être c'est pour cette raison que c'est Ignace qui est choisi pour être le successeur en fait. Il mérite lui son poste. Il travaille fort et livre sa marchandise (E2F-Int-Empl-B, 153). Les contributions majeures de Fidel, depuis qu'il est rentré dans l'entreprise. Ah, c'est plus pareil dans l'entreprise. Il a tout transformé, il a entré « A », on a rentré là-dedans puis c'est structuré, c'est complètement différent d'avant qu'il arrive. [...] Il est à sa place et puis il a aussi des parts (E3F-Int-Empl-A, 190). Il a son cours à l'université là dedans. Il s'est intégré par ses connaissances. [...] Lui, a fait la pratique, puis il a

fait de la théorie. Là, il s'aperçoit qu'il peut combler les deux. C'est tout un atout pour nous autres là de l'avoir (E4F-Int-Empl-A, 148).

Nous constatons que même si les prédécesseurs ont facilité l'acquisition de la légitimité par leur propension à faire confiance, les successeurs eux n'ont ménagé, semble-t-il, aucun effort pour mériter cette légitimité. Ils ont travaillé comme il se doit et les répondants trouvent aussi qu'ils sont légitimes de par leurs compétences. Par exemple, voici l'avis de deux d'entre eux :

Pour être légitime, je l'ai. D'abord, je l'ai gagné mon poste. Et puis, je leur ai montré que je suis compétente. Et puis, mes sœurs n'en voulaient pas. Alors, ce n'est pas parce que je suis la fille de telle que je suis ici. Je le leur ai dit et ma mère m'a amenée à le leur prouver, en me donnant des responsabilités, en me faisant confiance, en leur disant « allez-voir mon bras droit ! », en partant et en me laissant gérer toute seule et surtout, c'est quand j'étais à l'embauche que je leur ai prouvé que c'est moi (E1F-Int-Succ, 138). Pour les employés qui travaillent auprès de moi [...] le poste que j'occupe je l'ai gagné par mes propres compétences. Ce n'est pas parce que je suis le fils de ma mère là (E2F-Int-Succ, 112).

Et voici également ce qu'en pense un employé :

Qui je vois à la tête de l'entreprise, c'est Anthony, pas sa sœur. [...] Ils ne sont pas pareils du tout. Pas que Marie-Christine ne serait pas une bonne candidate [...]. Elle connaît la "*business*". Elle sait qu'est-ce qu'on va vendre, qu'est-ce qui s'en vient. [...] Oui, c'est ça. Elle, c'est la beauté du produit, l'autre c'est la mécanique, c'est le cœur, l'autre c'est le "*body*". On "*check*" le "*body*", mais regarde le cœur ne marche pas là (E4F-Int-Empl-A, 154).

Finalement, on peut se rendre compte, par les résultats récapitulatifs indiqués au tableau 28, que la moyenne de cette dimension évaluée à 5,24,

est légèrement plus élevée que celles de l'acceptation, 5,05, et de la crédibilité qui est de 5,12 sur 6.

Tableau 28
Les résultats récapitulatifs des trois dimensions de l'intégration : entreprises dirigées par les femmes

Répondants	Acceptation	Crédibilité	Légitimité
Nature	5,13	5,25	5,18
Montage	5,10	5,12	5,14
Terroir	5,35	5,35	5,34
Binette	4,64	4,78	5,30
Moyenne	5,05	5,12	5,24

2. LES RÉSULTATS CONCERNANT LES HOMMES CHEFS D'ENTREPRISE FAMILIALE

Nous allons vous présenter, dans un premier temps, une analyse intra-cas de chacune des trois entreprises familiales dirigées par les hommes retenues, en dégagant des entretiens extraits de discours qui nous permettent d'appuyer notre analyse. Par la suite, dans une analyse inter-cas, tout comme nous avons fait pour les femmes chefs d'entreprise, nous allons tenter de rechercher si les comportements de leadership et les dimensions de l'intégration sont présents chez les prédécesseurs. Les résultats des questionnaires nous aideront à apprécier les résultats thématiques.

2.1 L'analyse intra-cas : entreprises des hommes

2.1.1 L'entreprise Cérami (E1H)

L'historique. Issu d'une famille d'entrepreneurs, Éric Garneau s'est intéressé aux affaires dès sa tendre enfance. Son père, alors entrepreneur, était propriétaire de

plusieurs magasins de vêtements qu'il dirigeait avec grande passion. Fasciné par le travail que son père faisait, Éric, alors âgé de cinq ans, lui avait fait comprendre qu'il aimerait faire la même chose que lui. Son père lui conseilla donc de s'instruire d'abord. Ce qu'il fit. Étant donné que l'école était à quelques pas de la maison, il se fit admettre par des frères religieux.

Après deux semaines assidues à l'école, son père, ayant constaté qu'il avait tenu parole et été proactif en allant à l'école et en travaillant avec ses sœurs dans l'entreprise, lui donna de l'argent de poche qu'il fit fructifier. Très économe à cet âge-là, il plaça cet argent à la banque sans le dépenser : « Je n'étais pas un dépensier, j'étais un manager. Il y avait une banque pas loin du magasin et puis j'y allais déposer une piastre, des fois une piastre et quart, une piastre et vingt, une piastre et vingt-cinq » (E1H-Int-Préd, 5).

Il développait ainsi un esprit mercantile qui l'incitait à vendre aussi des journaux et à en faire des profits qu'il faisait aussi fructifier à la banque : « C'était le journal du samedi. Ils vendaient cela huit cents et puis on le vendait dix cents, je faisais deux cents » (E1H-Int-Préd, 9). Comme il voulait apprendre l'anglais, puisque selon lui la langue des affaires était l'anglais, à la fin de son enseignement primaire, il décida de s'inscrire dans un "*High School*", soit de poursuivre ses études secondaires non pas dans sa langue maternelle, mais en faisant une immersion complète en anglais. Sa ténacité et sa volonté de bien performer à l'école et d'élaborer tranquillement son projet d'entreprise ont incité son père à augmenter son argent de poche à cinquante "piastres", par mois, comme on disait dans le temps.

Son ambition d'avoir sa propre entreprise était si intense qu'il fit fructifier auprès des ses camarades de classe, sous forme de prêts, toutes les sommes qu'il

percevait auprès de son père, comme argent de poche ou encore en guise d'incitation à aller de l'avant. Il dit alors aux élèves :

« Moi, j'ai de l'argent à prêter, si vous voulez avoir de l'argent pour vos cigarettes, pour n'importe quoi, j'en ai de l'argent, pour chaque cinq piastres, vous me donnerez sept piastres et demi ». Cela fait que le premier semestre, de septembre à décembre, j'ai fait trois cents dollars et puis je suis revenu de l'école au mois de décembre et je suis retourné au mois de janvier. De janvier à juin, j'ai fait six cents piastres (E1H-Int-Préd, 11).

Il en avait tellement économisé qu'il a permis à son frère aîné de créer son commerce de machines à boules, et par la suite, un magasin de tapis et de prélaris, puis de céramiques à Jonquière : « Mais le deux cents (200), le trois cents (300) piastres, je l'avais prêté à mon frère parce qu'il avait commencé un commerce. Cette année-là, l'année de première (1^{re}) année, de janvier à juin, j'ai fait six cents (600) piastres et je l'ai encore prêté à mon frère » (E4H-Int-Préd, 18).

Les cours de niveau secondaire complétés et réussis, et ayant constaté que le type de commerce que son père avait choisi pouvait lui permettre de gagner beaucoup d'argent, Éric a décidé d'emboîter les pas de celui-ci. Il avait quatorze ans. Il récupéra l'argent prêté à son frère et une partie de ce qu'il avait déposé à la banque et ouvrit son magasin au sous sol de leur maison. Au début, il achetait des tapis dans la compagnie créée par ses cousins et s'approvisionnait aussi à Montréal chez d'autres fournisseurs. Aidé dans son commerce par sa mère, il a passé deux années dans le sous-sol. Les affaires progressant, il a décidé de louer un local, près de la maison familiale. En 1980, se voyant assez solide financièrement pour avoir son commerce dans son propre local, il acheta le bâtiment et fonda deux autres entreprises, un hôpital et une entreprise de machines à sous qu'il a vendues. Marié et père de sept enfants, il était évident pour lui que ses enfants travailleraient dans Cérami et

Porcelaine, les deux entreprises qui sont actuellement en opération. Porcelaine est gérée par Céphas qui éprouve beaucoup de difficultés actuellement pour la viabiliser. Cependant, Denise, Gabriel et Catherine ne s'intéressent pas vraiment à l'entreprise familiale, selon le prédécesseur. Claude gère sa propre entreprise de pose de tapis tout en honorant les contrats de Cérami.

Nous nous sommes alors intéressée à Cérami, car cette entreprise est la seule viable qui répond, tant soit peu, à nos critères d'échantillonnage. Nous nous concentrerons donc sur celle qui tient le commerce actuellement et qui demeure à nos yeux, et aux yeux des autres répondants, la successeure potentielle, mais non désignée officiellement, le père ne voulant pas de discordes de son vivant : « Pas maintenant, après ils vont pas s'entendre. [...] Cela prend deux à trois personnes pour être sûr que cela va être droit, pas une seule personne, mais je sais qui sera à la tête » (E1H-Int-Préd, 261).

D'ailleurs, après la première rencontre de contact, nous nous sommes posée la question de savoir si ce cas ne serait pas trop atypique. Après mûres réflexions, nous nous sommes dit que sa particularité nous permettrait de pénétrer l'univers d'un homme qui, à quatre-vingt-cinq ans, marque de sa présence ses journées dans l'entreprise qu'il a créée et qu'il a confiée à sa fille et qui, surtout, garde encore le contrôle des finances.

Le processus de succession. Monique est la troisième des enfants. Elle a été la première à s'impliquer dans cette entreprise de tapis, alors que ses autres frères et sœurs s'occupaient des deux autres entreprises de leur père :

Monique, elle a elle a commencé plus jeune que Geneviève dans les

tapis. [...] c'est Geneviève qui s'occupait des machines à boules de son père parce que son père avait des machines à boules, des machines à jeux, des machines à sous et finalement un hôpital (E1H-Int-Empl-B, 201).

En effet, c'est toute petite qu'elle fit ses premières armes dans l'entreprise. Alors âgée de cinq ans, Éric ne craignait pas de la faire travailler : « Il y a Monique au début qui était impliquée la première à cinq ans, je vous dis à cinq ans » (E1H-Int-Préd, 85). Elle était assidue à tel point qu'à quatorze ans, lorsqu'elle était encore au cours secondaire, son père s'étant absenté du pays pendant l'été, lui en confia la responsabilité. On aurait pensé à ce moment-là qu'il lui faisait confiance. Aujourd'hui, elle nous dit :

[...] mon père n'avait pas autant confiance en moi en cette époque-là, c'est parce qu'il n'avait pas le choix qu'il m'avait confié cette grande responsabilité: Oui, oui mais oui même il préférerait cela puisse qu'il avait plus confiance qu'un de ses enfants soit là pour son argent que laisser à des employés; puis mon père a de la difficulté avec cela, faire confiance, il a de la difficulté (E4H-Int-Succ, 58).

À son retour, il ne fut pas déçu de sa performance parce que Monique avait tout fait pour prendre soin des affaires de son père : « C'était mon père et je voulais protéger ses affaires » (E4H-Int-Succ, 120). Au fur et à mesure que l'entreprise croissait, ses responsabilités devenaient de plus en plus importantes. Empruntant elle aussi le cheminement de type I, à l'étape d'intégration physique (Hugron, 1992), elle avait fait ses classes à tous les postes c'est-à-dire a) service à la clientèle, b) département des ventes, c) comptabilité et tenue de livres. Le transfert des connaissances au niveau des produits, des transactions, des commandes s'est concrétisé à ce moment-là. Le travail à faire était très contrôlé par le père qui voulait savoir les résultats financiers. : « [...] mon père contrôlait tout et tout. Ce qui comptait était le compte de banque, les sous » (E4H-Int-Succ, 122).

Cinq années plus tard, Monique se maria. Mère de deux enfants, ne pouvant plus assumer les responsabilités familiales et commerciales, elle prit la décision de se retirer avec soulagement, laissant ainsi la place à sa sœur aînée Geneviève qui s'occupait des autres commerces de son père. Habitée au monde des affaires, Monique a décidé (deux années plus tard) de créer sa propre entreprise avec son conjoint et d'y faire ses preuves, ce qui selon ses dires « pouvait amener mon père à me faire plus confiance » (NT1H).¹¹

Ils ouvrirent un foyer pour personnes handicapées où elle a eu à parfaire ses connaissances en gestion des affaires. En l'absence de Monique, Geneviève a géré Cérami pendant dix ans. Travailler avec son père était devenu très difficile, car tous les deux avaient, semble-t-il, le même caractère. Un employé confia que, non seulement Éric était d'une certaine dureté, mais aussi, il ne témoignait aucun respect à sa fille devant les employés et encore moins aucune confiance. Malade, et ne s'entendant plus bien avec son père, Geneviève quitta l'entreprise.

Alors, Éric fit encore une fois appel à sa fille Monique « [...] la plus dévouée et la plus douce » (E1H-Int-Préd, 321) selon le père puisque les autres enfants ne voulaient pas travailler avec lui : « Geneviève elle n'a pas voulu rester, elle est plus rebelle. Mais, Monique est plus docile, fait que je suis allé la chercher » (E1H-Int-Préd, 320). Le contexte était favorable, car Monique venait de se séparer de son mari.

¹¹ NT = Notes de terrain.

Une fois l'entreprise intégrée, travaillant à temps partiel, elle a eu la responsabilité du département de la comptabilité et c'est à partir de ce moment-là qu'elle prit vraiment l'entreprise en mains, qu'elle en prit les commandes. Elle a affiné son savoir diriger qu'elle a acquis au fil des ans. Rappelons-nous que dès son jeune âge, elle travaillait pour son père et ensuite, dans sa propre entreprise qu'elle a dirigée avec son conjoint durant dix années. Donc, à ce nouveau poste, elle a pu avoir une vue globale de l'entreprise « pour se l'approprier », comme elle le disait elle-même (E1H-Int-Succ, 190) puisqu'elle a été capable de parcourir de fond en comble tous les départements et de travailler avec tous les employés.

Selon elle : « [...] j'ai gagné petit à petit l'entreprise, cela n'a pas été facile » (E1H-Int-Succ, 205). C'est aussi à cette période-là que le prédécesseur a commencé à la présenter aux fournisseurs et à lui permettre de faire les achats pour le commerce, à temps perdu. Effectivement, son père n'avait pas le temps puisqu'il s'occupait d'une autre entreprise plus exigeante (un hôpital), ce qui faisait que toute la charge de Cérami reposait sur ses épaules. Comme nous l'a dit un des employés : « C'est sûr qu'il a connu des débuts plus durs et c'est en ce moment-là qu'il a donné la chance à Monique d'apprendre elle aussi. [...] Il avait un hôpital à s'occuper. [...] Il dirigeait là-bas mais pas ici. Il apportait ses commentaires ici quand même » (E1H-Int-Empl-B, 119).

D'après les répondants, Éric n'a pas été tendre à l'endroit de Monique. Il a la réputation d'un homme dur qui contrôle énormément, malgré le fait qu'il n'a investi que peu de temps dans Cérami : « Il est très dur monsieur Garneau, il veut tout contrôler, il n'est pas reposant mais il ne connaît rien dans l'entreprise » (E1H-Int-Empl-A, 56). Ce comportement de gestion a souvent été source de tensions entre la fille et son père, et même entre le père et les employés ce qui fait dire à Monique que le prédécesseur n'est pas capable de travailler en équipe : « Il veut tout contrôler, être

présent partout et c'est ce qui crée des frictions parfois entre nous » (E1H-Int-Succ, 58) « Non, non, non, il ne peut pas travailler en équipe. Pour lui c'est « Fait ça, fait ça, fait ça » (Ibid., 296). Et l'on peut constater l'exaspération qui est vécue au sein de l'entreprise par les dires de cet employé : Le discours de ces répondants ont indiqué clairement leur exaspération : « Lui, il “run”¹² tout le monde. Quoi donner des ordres? Non, il ne donne pas d'ordre, il “run”! Mais lui, c'est ce qu'il fait. Il donne des ordres et ne mettez pas ça sur l'âge. Ce n'est pas vrai, depuis que je le connais, il a toujours été de même » (E1H-Int-Empl-B, 293).

Ce qui est surprenant, c'est que les employés, malgré cette situation désobligeante, sont « soudés » à Monique. À leur avis, c'est l'approche plus humaine de celle-ci, qui fait contrepoids au prédécesseur, qui les a maintenus dans l'entreprise :

Monsieur Garneau, c'est un homme, c'est différent. Il n'est pas méchant, mais c'est différent. Il n'a pas cette humanité là. Il ne s'arrêtera pas à vous autres comme Monique va s'arrêter. Tu ne peux pas lui confier comme Monique. Il est dur, lui, mais il m'a donné ma chance, et je ne l'oublierai pas. Mais c'est à cause de Monique que je suis encore ici. Un homme ne montrera pas ça de la même manière qu'une femme, surtout monsieur Garneau (E1H-Int-Empl-A, 106).

La particularité frappante dans cette entreprise est l'incapacité pour nous de déterminer de façon concrète les étapes du règne conjoint selon le parcours de la fille. Nous découvrons qu'à part les procédures à suivre au niveau de la vente et des achats, il n'y a presque pas de formalisation. Nous ne pouvons pas parler de poste ni de titre. Pour le prédécesseur, Monique n'a pas besoin de titre parce que lui-même n'en a jamais eu. Ce qui est important pour lui, « c'est de bien faire sa “job” et que l'argent

¹² Expression québécoise signifiant : il conduit, il contrôle.

rentre » (E1H-Int-Préd, 18). À quelle période Monique a-t-elle franchi l'étape des réalisations, nous ne le savons pas concrètement. Lors de l'entretien, elle ne savait pas si elle était directrice générale, alors que curieusement, pour les deux répondants :

[] C'est elle la directrice générale : C'est elle ma "*boss*". Le père ne fait plus rien ici. Il ne dirige plus. Il ne sait pas ce qui se passe ici. Je pense qu'il est temps qu'il reste chez lui. Il est fatigué (E1H-Int-Empl-A, 260). Oui, c'est Monique. Je pense qu'elle est directrice, même si on ne nous l'a jamais dit. Le père ne le dira jamais. Il ne veut pas partir. Il s'accroche mais il n'est plus ici quand il est là. Le contrôle, oui le contrôle! (E1H-Int-Empl-B, 125).

Ces paroles en disent long sur l'ambiance de travail. Est-ce pour cette raison qu'il était, selon leur discours, si dur avec ses filles? Est-ce parce qu'elles sont des « filles » que le prédécesseur ne leur aurait jamais fait confiance, ni respectés? À en croire la successeure et un employé on n'hésiterait pas une seule seconde à penser qu'effectivement les filles ne font pas bonne figure auprès du père, mais curieusement, ce sont elles qui réussissent le plus :

J'ai des frères, moi je suis une femme. Avec la mentalité [] de mon père, c'est les hommes, les femmes elles, c'est comme la guenille. Alors, tu dois écouter ce qu'il te dit. Même si tu as raison pour telle ou telle affaire, il faut que tu suives ce qu'il dit à la lettre. Moi je me suis fait respecter parce que j'ai appris vite et je lui ai montré que je pouvais rapidement me passer de lui et bien gérer. Mais encore là est-ce qu'il respecte vraiment? (E1H-Int-Succ, 111). Et bien, il fait confiance. Ouais, non, c'est une personne des fois un peu dure avec ses enfants dans sa façon de montrer les choses. Puis, il peut douter des choses et des fois, on se demande pourquoi est ce qu'il doute de telle chose (E1H-Int-Empl-B, 146).

Pourtant, l'expérience de son père n'a jamais été concluante avec le frère cadet de Monique, Céphas, en qui il avait placé toute sa confiance et à qui il avait ouvert le même type de commerce. Ce préféré, qui s'intéressait lui aussi aux affaires,

a dû fermer l'entreprise qu'Éric lui avait créée dans une autre ville, et ce, malgré le soutien structurel et financier que Monique lui avait apporté, parce qu'il y avait, à son avis, beaucoup de lacunes dans sa gestion.

Les gestes posés par le prédécesseur indiquent clairement que malgré cette première faillite, le père réitéra sa confiance en Céphas en ouvrant encore une deuxième entreprise, deux années après cette faillite, et ce, dans la même région que celle que dirige Monique. Cependant, cette fois-ci, c'est Monique qui contrôle sa gestion financière ce qui démontre encore plus ses habiletés en tant que gestionnaire :

Mais alors ses fils sont supposés être meilleurs puis mon frère a eu le magasin qui est au [...]. Mon frère, il l'a eu à lui avant mais il n'a pas réussi, il n'a pas réussi. Alors là lui, il est homme et mon père a demandé à nous autres, de s'en occuper. On l'a recouvert, on l'a repris (E1H-Int-Succ, 113).

L'analyse des discours nous a permis de déceler un type de résistances dites individuelles. Éric est âgé de quatre-vingt-six ans en 2007 et il assure toujours de sa présence dans son entreprise. Il ne veut pas lâcher prise. Selon Monique, « il veut tout contrôler, être présent partout et c'est ce qui crée des frictions parfois entre nous » (E1H-Int-Succ, 58). Lorsqu'on lui a posé la question de savoir pourquoi il est tant attaché à son entreprise il nous répond en ces termes :

Oui, l'entreprise, c'est comme mon bébé, c'est difficile de rester à la maison pour ne pas venir ici. Quand je viens ici. Non, une habitude, ça c'est une habitude. On vient ici, on ouvre à sept heures, sept heures moins le quart, sept heures le matin tout le temps, tout le temps, tout le temps. Je mets la clé, j'ouvre la porte, je monte le chauffage parce qu'on le baisse le soir; puis le matin, j'ouvre, puis je mets de la chaleur, puis les ventilateurs, puis tout. Ah oui, non, je m'en occupe, je m'occupe mais juste le fait que je suis propriétaire mais cela va être pour mes enfants pareil. Ah oui pour tous les enfants (E1H-Int-Préd., 207).

Devant cette situation, il n'envisage même pas la retraite et s'exclame comme suit à propos de son retrait :

À la retraite, jamais! Depuis quand quelqu'un qui a travaillé toute sa vie peut être à la retraite? Je ne connais pas ça! Quand je viens ici, je travaille et je gagne encore mon salaire. Je ne vais pas arrêter tant que je serai capable d'ouvrir la porte et de m'installer ici. Je ne suis pas tanné. Je vois du monde et j'aime ça et donne des conseils. Si quelque chose n'est pas correct je le dis parce que c'est encore à moi le commerce, c'est encore moi le *boss* (E1H-Int-Préd, 334).

Deuxièmement, nous avons aussi noté la présence de difficultés entre Monique et son frère Céphas, que nous nommons « résistances successorales » organisées en une sorte de rivalité que le père, de par son comportement, a érigé en système :

Puis je n'ai pas vraiment le contrôle, mais c'est mon frère ; mon père voulait ça comme ça. Je me rendais malade parce que moi la "business"¹³, c'est la "*business* " puis il ne faut rien gaspiller, il faut faire attention. [...] Là-bas, c'est différent, c'est une autre mentalité. Et il me fait aussi la compétition! Alors j'ai comme lâché prise pour l'autre parce que j'étais en train de me rendre malade. C'est pour cela que ça va bien, je peux dire, cela fait environ un (1) an parce que j'ai lâché prise (E1H-Int-Succ, 195).

Cette situation est bien entendu très conflictuelle : « C'était dur, ouais et bien c'est sûr c'est dur, c'est dur, ça apporte des conflits » (E1H-Int-Empl-B, 302). Il faut avouer que le règne conjoint n'est pas très facile pour Monique. Même si aujourd'hui nous pouvons affirmer qu'elle est à l'ère de la graduation selon Lajeunesse (1989), parce qu'elle a davantage d'autorité et la responsabilité de faire fonctionner

¹³ Dans le langage parlé on dit ce mot au féminin, alors que c'est un mot masculin.

l'entreprise, Monique n'a aucun contrôle sur les finances une fois que les sommes sont déposées dans les comptes de la compagnie. Un employé a dit :

Qu'est-ce qu'il contrôle? Il contrôle son argent (rires) « *That's it that's all* »¹⁴ [...] c'est ça qui est important pour lui. Il regarde. Oui, ça c'est sûr, c'est à lui l'argent, cela fait que vous comprenez, il contrôle son argent pas le travail qui est fait, car il sait que Monique est très capable de tout gérer (E1H-Int-Empl-B, 353).

Ce manque de confiance du père est tellement flagrant qu'il a été souligné par la fille en ces termes :

[...] Je pense qu'il n'a pas confiance à 100 %, ça c'est sûr. Moi je lui dis: ' Mais de quoi tu peux te plaindre? Les fournisseurs n'appellent pas pour dire que les comptes ne sont pas payés, la banque n'appelle pas pour dire qu'il manque des fonds puis il y a des comptes en banque qui parlent, les clients n'appellent pas pour se plaindre qu'ils n'ont pas eu de services '. Alors ce sont les choses les plus importantes, je pense, dans une "*business*". Il réussit à se plaindre quand même parce que je suis une femme (E1H-Int-Succ, 331).

Le prédécesseur a aussi la réputation de ne pas exprimer ses sentiments. De cette façon, il n'a jamais été capable de dire à sa fille qu'il est fier d'elle :

Il ne dira pas qu'il est fier d'elle. C'est un homme, c'est un monsieur qui n'est pas capable de montrer ses sentiments. Il ne peut pas dire qu'il est fier d'elle. Pour ce qui est des compliments, ne vous en attendez pas. Il y a mille et une façons de dire à une personne que tu l'apprécies. Mais nous on ne l'a jamais su (E1H-Int-Empl-A, 165).

L'éducation de rigueur que le père a donnée à sa fille lui a surtout permis

¹⁴ En français signifant : c'est cela, c'est tout.

d'hériter de son sens des affaires, dont elle s'est servie pour amener l'entreprise au sommet, malgré la concurrence :

[...] puis je pense que y en a qui ont le sens des affaires. Mon père l'avait et puis je pense qu'il nous l'a transmis. Même si on n'a pas toutes les mêmes façons de penser les affaires, les mêmes capacités, moi je l'ai utilisé pour mes employés. Et c'est ça notre succès (E1H-Int-Succ, 31).

C'est d'ailleurs cette philosophie de gestion qui a permis à Monique de se faire accepter comme l'indique avec insistance ce répondant : « Oh mon Dieu oui!, oh mon Dieu oui! Elle est acceptée par tous les employés » (E1H-Int-Empl-A, 152). Cela a pour effet de la rendre crédible aux yeux des employés. De plus son approche plus « maternelle », différente de celle du père, l'a beaucoup aidée aussi dans ce processus d'intégration :

Oh oui, oui! Mais je ne suis pas du genre à dire tu fais ça, tu fais ça. Je vais plutôt leur dire : « Il faudrait faire ceci, il faudrait faire cela ». Euh, je n'ai pas confiance en la dictature, comme mon père. Je me dis qu'il faut se mettre au même niveau que les gens. C'est beaucoup plus simple pour eux de me voir à la place de mon père (E1H-Int-succ, 223).

Selon les employés, hormis les compétences que Monique a développées au fil des années, sa crédibilité lui vient du fait que malgré que son père ne fût presque pas présent parce que ne s'étant pas plus qu'il fallait intéressé, selon leurs dires, à la gestion mais qu'il contrôlait les recettes et la santé financière de l'entreprise, Monique a su en prendre le contrôle tout en s'intégrant tranquillement et en trouvant une façon très diplomatique de gérer les employés, et par ricochet, l'entreprise entière. Ainsi l'une d'entre eux affirme : « Avec Monique, elle, comment est ce que je l'appellerai (rires), c'est une main de velours dans un gant de fer » (E1H-Int-Empl-A, 68). De plus, son ardeur au travail et son dynamisme font partie des facteurs qui

ont motivé les employés à lui vouer une grande admiration :

Le père, [...] il ne fait rien ici. Monique fait l'administration, on fait les achats ensemble, on fait un travail d'équipe. [...] mais son père, [...], il ne connaît pas ça, il ne connaît pas les produits plus qu'il faut (E1H-Int-Empl-B, 117). On ne sait pas comment elle fait, elle n'a pas d'aide de son père, aucun support rien que des critiques, il est dur dur et elle a réussi quand même à faire fonctionner l'entreprise et à nous garder (E1H-Int-Empl-A, 54).

Nous avons remarqué que Monique a même joué le rôle de protectrice de son père auprès des employés (Dumas, 1992) « Parfois quand mon père parle fort aux employés, je les calme. J'ai toujours joué ce rôle là, protéger son image, mais tu ne peux pas le faire tout le temps à sa place. Veut veut pas, on sait ce que tu es, et lui, il ne le cache pas, pas en toute » (E1H-Int-Succ, 284).

De plus, le fait de faire la différence avec son père et sa sœur et de montrer clairement qu'elle a des compétences distinctives, l'a aussi aidée à se démarquer au niveau de la crédibilité :

Et bien, c'est sûr qu'étant plus jeune, oui la fille a appris auprès du père mais, comme on dit, l'élève a dépassé le maître; cela fait longtemps, puis cela fait longtemps (E1H-Int-Empl-B, 137). Elle a pris la place, l'autre est partie, puis il y a eu du changement et beaucoup d'amélioration et c'est un plus parce qu'on en avait besoin. Elle a la crédibilité pour moi (E1H-Int-Empl-A, 49).

Malgré tout, son père lui reconnaît ses compétences même s'il trouve qu'elle ne lui ressemble pas assez :

Moi [...] je ne gère rien ici, c'est elle qui fait tout. Je fais des commissions puis je fais des dépôts à la banque, aux caisses.

Parfait, parfait, l'entreprise, cela va vraiment très bien. La manière dont Monique gère, je suis content, mais il faut qu'elle me ressemble et c'est pas la même chose. Dans mon temps c'est différent. [...] Elle a bien des compétences (E1H-Int-Préd, 202).

D'après Monique, elle a acquis de son père surtout le sens et le flair des affaires et de sa mère la philosophie de vie et le savoir diriger les humains. Il faut mentionner que sa mère, dont nous n'avons pas dit mot, puisque nous nous attardons sur les prédécesseurs, a travaillé dans l'entreprise durant à peu près une quarantaine d'années. Monique la voyait agir avec les employés et elle a acquis probablement son savoir être, sa douceur et sa bienveillance :

C'est l'influence de notre mère, ah oui! On était proche de notre mère. Mon père n'a jamais été paternel, l'affection, on n'a pas connu ça, on a connu les affaires, la "*business*", l'argent. Notre mère, elle travaillait avec mon père. Au début oui. Ah, elle a travaillé fort. Elle a travaillé très fort. J'ai travaillé avec elle et elle était douce et j'ai beaucoup appris d'elle (E1H-Int-Succ, 220).

Enfin, cette analyse thématique de l'entreprise Cérami nous a aussi permis de découvrir que tous les employés, répondants, trouvent que Monique a gagné la légitimité. Ils ne considèrent pas que ce soit un autre enfant qui hérite de la gestion de l'entreprise. Cette situation serait catastrophique, non seulement pour eux, mais aussi pour Monique et pour la pérennité de l'entreprise :

Pour ma légitimité, ils m'ont accepté naturellement. Parce que j'ai travaillé beaucoup (E1H-Int-Succ, 160). Eh bien, elle travaillait, il n'y a rien qu'elle ne faisait pas ici. Elle a tout fait, elle a fait de la comptabilité, elle a fait la vente, les achats, puis cela continue encore, donc c'est naturel que ce soit la relève (E1H-Int-Préd, 128). Oui, moi j'obéis et c'est facile. Ce n'est pas une patronne. Elle a la légitimité pour moi. (E1H-Int-Empl-A, 177). Pour sa légitimité on l'a accepté naturellement. Parce qu'elle a travaillé beaucoup. Moi je continuerai d'obéir à ses ordres volontairement si elle me garde.

Pourquoi pas? Oui, c'est ça. Je ne vois pas pourquoi je ne ferai pas (E1H-Int-Empl-B, 160).

Lors de l'entrevue, Éric, le prédécesseur, n'a pas encore annoncé à ses enfants lequel sera le ou la successeur de peur de susciter des représailles de la part des autres enfants qui ne sont pas choisis. Toutefois, il nous a confié ceci : « Non, je ne peux pas lui dire maintenant mais elle est préparée pour cela. Je lui laisse toute la place pour tout décider » (E1H-Int-Préd, 313).

Et lorsqu'on pose la question à Monique à ce sujet, voici ce qu'elle nous a répondu :

C'est ce qu'on verra. Ce sont les résultats qui vont parler. À un moment donné, mes frères vont se rendre compte par eux-mêmes que j'ai fait une bonne "*job*" et je pense qu'ils ne laisseront pas ça entre les mains de quelqu'un qui a déjà fait fermer un magasin (E1H-Int-Succ, 126).

En résumé, Monique a donc vécu une initiation aux activités de l'entreprise dès son plus jeune âge et son intégration s'est faite progressivement en prenant des responsabilités dans l'entreprise. On ne peut pas dire qu'elle a vécu un règne-conjoint où elle s'est sentie soutenue et appuyée par son père et de plus, comme le prédécesseur a encore le contrôle des affaires financières et qu'il vient à l'entreprise tous les jours, même avant l'heure d'ouverture officielle du commerce, malgré son âge avancé, on ne peut pas parler encore d'un transfert d'entreprise réussi.

2.1.2 *L'entreprise Sanite (E2H)*

L'historique. Andy Sanite travaillait dans le domaine de la distribution des produits de restauration lorsque le propriétaire de l'entreprise à l'emploi duquel il était, tomba malade. L'épouse de celui-ci, ayant pris la direction de l'entreprise, le remercia de ses services quelques mois plus tard. Il se retrouva sans emploi avec une onzième année commerciale. Fort de son expérience des dix-neuf années dans le domaine de la distribution des produits de restauration, il décida, avec l'aide de son beau-frère, et du support financier de sa famille qui endossa les fonds nécessaires, de plonger dans cette aventure qu'il qualifie aujourd'hui des plus extraordinaires. Il créa alors son propre commerce en avril 1980 pour réussir ce qui est devenu Sanite :

Je n'avais pas de scolarité mais je me suis bien entouré. J'ai une bonne famille, j'ai des frères, j'avais une bonne approche parce que j'avais fait une bonne "*job*"chez le compétiteur et cette crédibilité m'a donné la chance d'avoir des lignes pour partir le commerce et d'arriver à développer ça. Je suis allé chercher mon beau frère parce que je ne suis pas un vendeur (D3E2H)¹⁵.

De plus, grâce à la ténacité, au courage, au bon soutien et à la confiance de ses clients, l'entreprise progressa de façon constante. En 1984, Sanite vit sa première expansion et, de 250,84m² fut agrandie à 334,45m². De 1984 à 1988, le nombre d'employés passa aussi de quatre à six, le secteur industriel se développant de plus en plus. En 1990, l'entreprise prit donc possession du local adjacent, ce qui constitua la deuxième expansion de l'entreprise. Deux ans plus tard, il a fallu louer un entrepôt supplémentaire pour augmenter à 929,03m² la superficie. En 1995, le voisin déménagea et l'on prit possession de son local, ce qui donna à l'entreprise 334,45m² supplémentaires et 36m de façade sur une artère principale, sans négliger

¹⁵ Troisième document de l'entreprise 2 des hommes.

l'inestimable visibilité. Une salle de montre fut aménagée et un nouveau département vit le jour : les produits sanitaires. Comme nous le confie le prédécesseur :

Notre situation sur une artère principale a augmenté la visibilité de l'entreprise Il y a eu des phases d'agrandissement au cours des années, on a toujours été dans la bâtisse ici, [...] on est passé d'un entrepôt à deux, puis à trois, puis aujourd'hui à cinq entrepôts, donc c'est des phases importantes au niveau de la croissance. [...] À l'époque, on comptait quatre employés chez Sanite et aujourd'hui nous sommes rendus à vingt (E2H-Int-Préd, 5).

Afin de pouvoir faire face adéquatement à la croissance, Andy Sanitea retenu les services d'un consultant de la firme ConsComM dont le mandat a été de mettre en place une structure qui allait permettre à l'entreprise de doubler et même tripler son chiffre d'affaires « Je suis passé d'homme orchestre à administrateur de l'entreprise. M. [...] de ConsComM m'a appris à déléguer, c'est une des choses que j'ai trouvée le plus difficile » (D3E2H), de dire Andy.

Toujours sous la supervision de cette firme, l'entreprise se donna des objectifs et les moyens pour les atteindre. L'équipe des ventes fut complètement transformée, deux nouveaux postes furent créés. Toutes les semaines, lors des réunions de la direction, le consultant faisait le tour des différents problèmes rencontrés durant la semaine et aidait les directeurs à trouver les solutions appropriées.

Différentes sessions de formation furent organisées pour le personnel sur a) la vente, b) la communication, c) les fournisseurs, d) la connaissance des produits, e) l'informatique et f) le nouveau système de gestion. Cette stratégie aura permis à l'entreprise de se démarquer des concurrents de la région et d'élargir le champ de la

clientèle et d'engager d'autres employés : « On a eu une croissance continue au niveau des ventes, des clients, au niveau du personnel aussi au cours des vingt-cinq dernières années » (E2H-Int-Préd, 6).

Justement, en 1998, l'avènement du nouveau système informatique des plus sophistiqués et la création depuis janvier 2000 d'un site web, auront permis de se mettre au diapason des entreprises les plus modernes dans le domaine, au Québec. Tout semblait très bien fonctionner, lorsque, brusquement, en 2001, Andy tomba gravement malade. Qui pourrait continuer à gérer l'entreprise comme son propriétaire? Aucun employé n'était pressenti pour ces responsabilités et aucun des enfants non plus n'était prêt pour la relève. Andy eut donc à procéder temporairement à l'embauche d'un directeur général qui n'avait pas su poursuivre le développement de l'entreprise. De l'avis même de tous les répondants, c'était un individu qui avait une philosophie et une vision différentes et qui n'était pas imprégné des valeurs de la compagnie.

Au bout de deux années, cet échec amena Andy à licencier le directeur :

Cet homme était engagé comme directeur général pour s'apercevoir à un moment donné qu'il n'avait pas l'aptitude pour gérer Sanite. C'est un gars qui gérait en répondant aux demandes du client mais il n'avait pas de stratégie de mise en place, structurée, pour aller chercher des nouveaux marchés (E2H-Int-Succ, 40).

C'est à la suite de ce licenciement que l'avenir de l'entreprise prit une autre tournure : ce fut l'entrée à temps plein de son fils Albert dans le giron familial. C'est ce qu'on appelle la période du règne-conjoint. En 2007, au moment où sont écrites ces lignes, le prédécesseur est âgé de 63 ans et poursuit le processus d'intégration avec son fils, âgé maintenant de 26 ans.

Par ailleurs, sa fille, Amy, vingt-deux ans, n'est pas intéressée, pour le moment, à jouer un rôle très actif dans cette entreprise. En effet, elle a décidé de poursuivre ses études, elle aussi, en administration des affaires, profil comptabilité. On peut dire que son contact réel avec l'entreprise a été effectué l'été 2005 où elle a fait du remplacement à certains postes à l'interne, et où elle s'est surtout intéressée à la comptabilité. En réflexion quant à son avenir potentiel dans l'entreprise familiale ou dans une firme, ses études une fois terminées, elle sait que la porte de l'entreprise lui sera grande ouverte si toutefois, elle désire y œuvrer. De toute manière, le père et le frère l'y attendent.

Quand à la mère, elle n'est pas impliquée dans l'entreprise, mais lorsque Albert en était à ses premières armes, elle s'était objectée à son implication dans l'entreprise familiale parce qu'elle le trouvait trop jeune, sans expérience pratique pour assumer les responsabilités de cette envergure. Aujourd'hui, elle serait, selon Albert Sanite, de plus en plus contente de l'intégration de son fils dans l'entreprise.

Le processus de succession. Doté d'un baccalauréat en administration des affaires, Albert est à l'emploi de Sanite depuis 1998. Il fit donc son entrée dans l'entreprise en empruntant le cheminement de type I (Hugron, 1992) : « Donc pour mon cheminement, ça s'est passé de 98 à 2005 et aujourd'hui 2006, mais ça s'est fait sur du temps plein et du temps partiel étalé sur les sept dernières années » (E2H-Int-Succ, 2).

À la fin de l'enseignement secondaire, Albert, ayant décidé de prendre une année sabbatique, remplaça d'abord à temps plein, dans l'entrepôt, un employé blessé. Par la suite, il s'en alla dans l'Ouest canadien parfaire son anglais avant de

tenter un retour aux études, période au cours de laquelle il eut à travailler à temps partiel au service à la clientèle chez Sanite. Ce retour lui aura permis de a) côtoyer les clients, b) de connaître les produits, c) d'accompagner les représentants sur la route et d) de se familiariser avec les fournisseurs.

Cependant, les discussions ne se faisaient guère autour de la table à la maison. Albert y travaillait simplement sans attachement particulier pendant les vacances estivales et touchait à un peu de tout sans toutefois avoir la conviction d'y consacrer un jour sa carrière professionnelle. Qui plus est, son père n'avait jamais, de façon sérieuse, abordé la question de la relève avec ses enfants. Comme Albert l'a fait remarquer, ce qui corrobore parfaitement l'avis de son père sur ce sujet : il ne voulait aucunement influencer leur choix :

Andy n'a jamais voulu réellement aborder le sujet directement avec moi ou avec Amy avant de savoir si c'était réellement ce qu'on voulait faire. Le pourquoi, la raison qu'il nous a donnée c'était qu'il ne voulait pas influencer notre choix. Il ne voulait pas nous forcer vers une voie de prendre la relève. Il voulait que ça vienne de nous (E2H-Int-Succ, 74).

Puis en 2001, lorsqu'Albert constata que l'entreprise de son père s'en allait supposément à la dérive et que la santé de celui-ci ne lui permettait plus de s'y investir comme avant, le déclic se produisit. Il lui fallut prendre la relève de son père :

Mais je peux vous dire que le gros élément qui a déclenché le tout, c'est vraiment sa maladie en 2001 qui m'a fait réaliser à quel point l'urgence était là pour moi de me placer, de prendre la décision et de dire à Andy : « oui c'est vraiment ça que je fais » et je m'en viens dans ça ici (E2H-Int-Succ, 80).

Réalisant l'intérêt d'Albert, Andy commença à échanger sur le sujet avec lui. Qui plus est, à cette époque, Andy refusa plusieurs offres d'achats de compagnies qui voulaient à tout prix acquérir son entreprise. Sans contrainte, le fils exprima clairement son intention de pérenniser le commerce familial : « Mais Andy a jamais forcé la note. Il veut vraiment que ça vienne de ses enfants de dire 'oui on veut l'entreprise'. Ça c'est vraiment l'approche qu'Andy a eue envers nous autres. Donc moi j'ai décidé de prendre le flambeau » (E2H-Int-Succ, 84).

Pour Andy, il n'était pas question que son fils prenne les rênes de l'entreprise sans qu'il ne sache concrètement si celui-ci disposait des aptitudes nécessaires pour cette aventure fastidieuse, car, selon lui, il en sait ce qu'il en coûte de gérer une entreprise de ce type. Afin de s'en assurer, il eut recours aux services d'un chasseur de têtes¹⁶, et ce n'est qu'après avoir eu la confirmation que son fils détient du potentiel pour l'entreprise que le père eut la conviction qu'il pouvait travailler avec celui-ci aux différents transferts pour la pérennisation de l'entreprise.

Étant donné que l'entrée du successeur fut précipitée par la maladie du prédécesseur, la période de collaboration si nécessaire dans un règne-conjoint a été pratiquement nulle et nous pouvons présumer que les phases d'initiation et de réalisation n'y étaient pas très distinctes. Nous avons eu l'impression, de l'avis même des trois répondants, sauf du successeur, que les transferts du savoir agir et du savoir diriger se sont produits en même temps car l'apprentissage du fils dans l'entrepôt n'était pas assez concluant pour qu'il prenne la direction de quelque unité que ce soit. C'est pour cette raison d'ailleurs que les débuts de ce stade d'intégration ne furent pas exempts de conflits intergénérationnels.

¹⁶ Dans le langage des affaires, un chasseur de têtes est une personne qui recrute du personnel qualifié pour répondre aux besoins spécifiques des compagnies, et les évalue, notamment avec une batterie de tests psychométriques.

Premièrement, le fils fraîchement débarqué de l'université, et tous azimuts, sans expérience concrète du terrain, avait une philosophie de gestion différente de celle du père. Pour lui, tout devait aller très vite, alors que pour le père, il fallait prendre le temps de bien faire les choses. Par exemple, selon la compréhension qu'Albert avait de la situation, il était clair que son entrée devait se solder par le poste de directeur général afin de faciliter la transition, de marquer sa présence dans l'entreprise tout en se donnant une certaine notoriété auprès des employés. Il s'octroya donc le poste de directeur des comptes : « [...] j'avais eu l'idée de me nommer directeur de comptes pendant plusieurs mois pour faciliter la transition pour ne pas imposer Albert, le fils à Andy, comme directeur général, mais mon père s'y opposait » (E2H-Int-Succ, 64).

Son père, ayant une culture des affaires différente n'approuva pas nécessairement la décision du fils, mais s'y plia :

[...] donc il a commencé comme ça, et là, les titres moi j'ai jamais eu ben ben de facilité avec, parce que j'ai été longtemps moi sans titre dans Sanite. Chez mon autre employeur je n'avais pas de titre comme tel, j'aurais pu être directeur général. Dans l'optique de mon ex employeur, il n'y avait pas de titre. C'était pas nécessaire. Puis moi je suis parti de cette culture-là de dire les titres c'est pas nécessaire (E2H-Int-Préd, 106).

Andy s'est rendu compte qu'il devait mieux préparer son successeur, car malgré ses études en administration, il constatait que son fils n'avait pas toutes les habiletés nécessaires pour prendre la direction de l'entreprise. Les prises de bec étaient très répétitives au début, surtout par rapport à la façon d'administrer. Voici ce qu'en dit le prédécesseur :

Donc c'était sur la manière de gérer la chose où on se prenait le plus dans le temps où est-ce qu'il voulait faire des "*move*", et moi je le retenais et je lui disais « non, tu vas trop vite ». C'est ce que j'ai trouvé un peu plus dur dans la transition mais maintenant ça va bien. Je ne me suis pas laissé faire. Il fallait que je le contrôle un peu (E2H-Int-Préd, 148).

Et ces conflits ne se vivaient pas nécessairement à huis clos. Il leur arrivait de manifester leur discorde devant un des employés que le père avait choisi comme coach et qui intervenait souvent pour calmer "le jeune" : « Oui, devant moi, ils ont des prises de becs. Ah ben!, ils se montent un contre l'autre. Puis, tu sais, le jeune a raison parfois. Puis monsieur Sanite, il veut avoir raison lui aussi parce que, c'est deux caractères forts, hein, très très forts » (E2H-Int-Empl-B, 218)! Dans l'ensemble, les difficultés se vivaient au niveau de la philosophie de gestion. De façon plus spécifique, l'explication d'un des répondants permet de saisir la situation qui a prévalu dans l'entreprise :

Le fils fixe des prix plus bas, plus bas que le "*boss*" parce que de toute façon, la réalité a changé, hein, on est plus en 1980, plus en 1985, ce n'est plus le même marché, le marché a changé complètement, alors Andy lui a encore une mentalité de voilà quinze ans là, ce n'est plus ça, là. La compétition est très forte. C'est ouvert à tout le monde alors c'est différent, c'est différent. Alors, ils se pognent, et ils se pognent « ben raide »¹⁷ (E2H-Int-Empl-B, 292).

Le conflit s'est manifesté également alors que le prédécesseur exerçait trop de contrôle auprès de son fils, et ce fut assez évident pour qu'un employé dise : « Il vient faire son petit tour pour surveiller ce qui se passe, puis il le contrôle. Je ne pense pas que le fils aime ben ben ça » (E2H-Int-Empl-A, 104). Le successeur n'en pense pas moins, surtout en ce qui a trait à sa façon de gérer et de planifier :

¹⁷ Expression québécoise signifiant que la relation interpersonnelle est très difficile.

C'est pas une méthode que j'ai apprise à l'université malgré mon "*background*" académique. Je suis plus à l'aise dans un domaine où les choses sont plus structurées. Moi je ne gère pas au quotidien. Moi je fais planifier. Andy savait où il tendait mais il avait plus un style de gestion axé au quotidien. Moi j'aime mieux être proactif que réactif et ça crée beaucoup de frictions (E2H-Int-Succ, 429).

Ces situations conflictuelles disposèrent Andy à se tourner vers des compétences tant à l'interne qu'à l'externe. Même s'il était présent tous les jours dans le processus de formation de son fils, il confia quand même le transfert du savoir agir à deux membres de sa famille qui travaillent dans l'entreprise et à un de ses loyaux employés qui était à l'emploi de l'entreprise à ses débuts. Ceux-ci ont donc comme rôle d'assister le successeur potentiel dans ses tâches quotidiennes et de répondre à toutes ses questions en l'absence du père, comme le mentionne un des employés : « Ben, il y a l'oncle, il y a Louis, il y a un monsieur là genre, Octave, pis Georges, pis tout ce monde là le surveille pour qu'il se conforme là » (E2H-Int-Empl-A, 170).

Il retint aussi les services d'un consultant en ventes afin qu'il puisse acquérir les rudiments du métier : « Alors finalement, monsieur Sanite et Albert ont pris un conseiller, [...] qui s'occupe des ventes. Ok. Le monsieur est ici à toutes les semaines ou à peu près là pour les aider à structurer l'équipe de vente [...] » (E2H-Int-Empl-B, 116). De plus, Andy est allé chercher l'aide auprès du Groupement des chefs d'entreprise qui, de l'aveu d'Albert a été d'un apport précieux, puisqu'ils ont eu à rencontrer leurs semblables aux prises avec des problèmes similaires :

Alors là, on s'est inscrit aux chefs d'entreprise [...], parce qu'il y a un groupe d'entrepreneurs et ils parlent de leurs problèmes [...] J'ai eu besoin d'alliés là-dedans et ça l'a faite mûrir un peu plus et aujourd'hui on a des conversations qui sont beaucoup plus fluides, car au début c'était plus ardu. Il n'aimait pas mes opinions, le contrôle mais sans le contrôle, moi je pense qu'on n'avance pas.

C'est-à-dire, un jeune qui arrive ici et qui a une formation pense tout le temps qu'il peut l'appliquer de même là (E2H-Int-Préd, 138).

Une fois au poste de directeur aux comptes, Albert voulut passer à l'étape suivante qui, selon lui, était d'accéder au poste qui lui revenait d'office, soit de devenir le directeur général. Afin de convaincre son père du bien fondé de cette nomination, Albert s'est enquis de l'avis d'une spécialiste universitaire en transfert d'entreprises qui avait recommandé à son père la nomination du successeur au poste de direction générale.

Le père jugeait, par les comportements et les agissements de son fils dans l'entreprise, que son fils n'était pas prêt et pour lui, une décision pareille mènerait l'entreprise à la catastrophe. Il était convaincu qu'il lui fallait d'abord faire ses preuves :

[...] j'avais consulté un professeur et elle disait : « mais écoute, faudrait que tu y donnes le titre, faudrait que tu y donnes le titre », mais moi, je savais qu'il n'était pas prêt. Ben, j'ai dit oui moi là pour lui donner le titre, dans ma tête, il l'a c'est que avant de le dire aux autres, je voudrais m'assurer que il va pouvoir faire la job sans gouffre financier. Je ne voudrais pas l'imposer aux autres (E2H-Int-Préd, 198).

C'est dans cette optique que le père lui confia un projet spécial qui consistait à conquérir le marché de la deuxième ville en importance au Québec. Le fils réussit son pari :

Oui. Il y a eu quelques résultats positifs, donc il a ouvert un territoire qui était celui de Québec et il avait eu certains résultats. Là j'ai dit « bon ok, tu sembles être prêt, donc on va passer à l'étape

suivante ». Surtout que j'avais de la pression pour donner le titre à Albert pour qu'il prenne sa place disons, même si je n'aime pas ça. [...]. Il n'y a personne qui avait des titres gonflants là. Moi j'ai toujours trouvé ça un peu aberrant de donner des titres des fois rien que pour donner des titres disons ou donner de l'importance à un individu (E2H-Int-Préd, 118).

Donc, après une année au poste de directeur aux comptes, Albert a su prouver à son entourage, par ses réussites, qu'il méritait le poste tant convoité. Selon Albert, au cours du tournoi de golf annuel organisé pour le compte de l'entreprise à l'été 2005, on fit l'annonce officielle de sa promotion au poste de directeur général :

Donc j'ai travaillé sur certains projets spéciaux pendant ce temps là qui ont bien réussi et l'année d'après, [...] début de l'été, on avait vraiment fait l'annonce officielle au tournoi de golf pour dire que Albert et Amy étaient la relève officielle pour Sanite et que Albert occupait désormais le poste de directeur général (E2H-Int-Succ, 139).

Hormis l'apport non négligeable des coachs internes et externes, toujours soucieux de la bonne marche de son entreprise, Andy, encore aujourd'hui, ne ménage aucun effort pour jouer le rôle de mentor auprès de son fils inexpérimenté qui, malgré ses réussites, fixe encore, selon son père, des objectifs non réalistes :

Oui nécessairement là, d'abord il y a des projections en début d'année qu'il doit rencontrer. Il fixe encore des objectifs élevés disons. Comme par exemple, pour les ventes, il a mis la semaine dernière une progression de 20 % disons, et là moi j'ai dit c'est bien trop haut ça (E2H-Int-Préd, 276).

On comprend alors l'insécurité du père pour la bonne marche de l'entreprise et il ne passe pas une journée sans faire la tournée de l'entreprise « Il vient m'épauler chaque jour une heure le matin, une heure l'après-midi pour voir si j'ai besoin d'aide

donc c'est vraiment comme ça que ça se passe là » (E2H-Int-Succ, 393). Au cours de ces rencontres régulières, le père passe en revue les difficultés que son successeur a rencontrées dans la journée par rapport aux objectifs à atteindre quant aux ventes hebdomadaires, mensuelles ou annuelles, et par rapport à la gestion des employés. Un des employés dit à ce sujet : « [...] juste le fait que monsieur Sanite soit derrière lui, très normatif, vienne à chaque jour pareil prendre le pouls de l'entreprise [...] ça facilite quand même beaucoup le passage » (E2H-Int-Emp-A, 100).

Ce sont des séances de travail qui permettent au père, non seulement de transférer le savoir faire à son fils, mais aussi de lui léguer le savoir diriger, et surtout de le rassurer afin de lui permettre de développer sa crédibilité. Par exemple au cours de ces séances d'enseignement, le père lui dit quoi faire de façon précise :

Je lui dis, la meilleure qualité d'un homme en affaire c'est de savoir s'entourer de personnes compétentes. [...] si ça te prend un bon directeur de ventes, il faut que tu ailles le chercher auprès des autres ce que tu n'as pas. C'est ça, n'essaye pas de faire tout toi-même. Tu peux diriger, mais de faire tout par toi-même, tu ne réussiras pas, tu ne peux pas être parfait dans tout, fait que l'étape va suivre (E2H-Int-Préd, 38).

C'est de cette façon que, lorsqu'Albert a un problème avec un employé, ce qui arrive souvent, puisque selon lui, la gestion des ressources humaines est la tâche la plus complexe qu'il ait à exercer, son père prend le temps de trouver avec lui des solutions concrètes :

Donc quand j'ai des problèmes avec des employés, je m'assoie avec Andy et on en discute et bref, le lendemain ou deux trois jours après, je vais soit rencontrer l'employé, soit rectifier la situation ou le problème [...]. Ceci me rassure et raffermi ma crédibilité aux yeux du monde (E2H-Int-Succ).

Ainsi, pour le prédécesseur, le transfert du savoir faire s'est fait au fur et à mesure du temps :

Le transfert du savoir faire s'est fait, de fil en aiguille [...] sur les heures de bureau [...] principalement à la maison aussi par des discussions tout simplement (E2H-Int-Succ, 221). [...] je lui disais, tu dois savoir où tu vas. Il faut être sûr de ce que tu vas dire aux fournisseurs et aux clients (E2H-Int-Préd, 202).

Par ailleurs, ces séances journalières permettent au prédécesseur d'exercer un contrôle serré de la gestion de l'entreprise : « D'après ce que je perçois, monsieur Sanite a encore la main levée là sur tout ce qui se passe ici. Il exerce le contrôle ben raide. Il le rencontre tous les jours. C'est exigeant. Il faut qu'il le tienne serré parce qu'il va trop vite, parfois c'est trop » (E2H-Int-Empl-B, 272).

Nous n'avons pas décelé dans les discours des quatre répondants que le prédécesseur est enclin à faire confiance au successeur sans qu'il n'y ait pas de preuves ou de projet concret qui puisse montrer que celui-ci est capable de gérer sans problèmes. D'ailleurs, d'après l'analyse des actions du prédécesseur et du successeur, il semble que pour obtenir le diplôme de successeur, il faut être initié au métier et faire ses preuves.

Trois types de preuves ressortent des discours : a) les preuves d'intérêt et d'investissement d'énergie, de temps et de sa personne ; b) les preuves liés au travail lui-même et c) les preuves d'initiative. Quant au respect, il ne s'est complètement installé que lorsque le fils a fait ses preuves : « Le pourquoi que ça ne crée plus des frictions comme au début, c'est que j'ai fait des projets. Maintenant, on a une confiance mutuelle, on se respecte » (E2H-Int-Succ, 435).

En ce qui concerne les employés, Albert a eu à mériter leur confiance et leur respect. Les projets spéciaux réalisés ont changé la perception qu'ils avaient du successeur au début par rapport à sa crédibilité. Il faut dire qu'aux yeux des employés plus âgés, le fils n'aurait pas une connaissance assez approfondie de l'entreprise comme lui-même le prétendait. De plus, encore selon eux, le successeur n'épousait pas nécessairement au début les mêmes valeurs sur lesquelles ils avaient bâti l'entreprise avec le prédécesseur. Cependant, après cinq années de travail dans l'entreprise, les employés pensent que le successeur s'est beaucoup ajusté :

Lui, il n'épouse pas nécessairement les valeurs de l'endurance au travail, du cœur au travail. Selon les autres, c'est le même son de cloche qui ressort. Ils pensent comme moi aussi (E2H-Int-Empl-A, 94). [...] il y en a pour qui c'est plus difficile l'acceptation d'Albert parce qu'il est jeune hein puis peut-être que ça manque de sérieux des fois. Tu sais, je ne sais pas comment t'expliquer ça là, face aux plus vieux [...], peut-être qu'il manque un peu de rigueur. Mais aujourd'hui ça va mieux (E2H-Int-Empl-B, 183).

Et le prédécesseur est bien conscient que son fils a encore du travail à faire, pour se faire accepter complètement dans l'entreprise :

[...] il n'a pas de la difficulté à se faire accepter. Je ne pense pas non. Je pense qu'à certaines places on voit peut-être son manque d'expérience dans le marché. Il faut savoir écouter quand tu es en affaire aussi, il faut que tu écoutes puis après ça tu te ranges, c'est ce que je lui enseigne (E2H-Int-Préd, 158).

Dans cette entreprise, nous avons aussi constaté que la communication fait beaucoup défaut. À part les résistances interpersonnelles accentuées durant les deux premières années et qui se sont beaucoup estompées aujourd'hui, on y mentionne la présence des résistances successorales. Certains employés ne conçoivent pas que le

filz ait pu accéder aussi rapidement au poste de directeur général, car il n'était pas encore prêt :

Mais tu te mets directeur général quand tu le sais que t'es pas capable de l'être. Pour moi là, un directeur général, c'est pas ça. C'est quelqu'un qui est capable de prendre les décisions, de rencontrer son personnel et de bâtir les projets ensemble, de discuter ensemble et non de faire comme s'il était tout seul dans son petit coin (E2H-Int-Empl-A, 298).

De l'avis même des répondants, presque tous les employés trouvaient l'approche irrespectueuse, étant donné qu'on ne les avait pas informés des changements alors que le fils nous avait affirmé que l'annonce était faite au tournoi de golf :

Ben, je trouve qu'il y a pas beaucoup de communication, déjà là en partant, tu ne communique pas avec tes employés, puis que tu nous laisses présager, tiens c'est toujours des doutes hein. C'est dur à accepter (E2H-Int-Empl-B, 58). Ils sont chanceux d'avoir des bons employés, très chanceux, très chanceux parce que même là il a été nommé directeur général mais on l'a su sur sa carte d'affaires. C'est la manière que c'est. Moi je l'ai vécu ça, puis y en a d'autres qui l'ont vécu aussi (E2H-Int-Empl-A, 86).

Ceux-ci ont l'impression de ne plus compter pour l'entreprise malgré le fait qu'ils y avaient travaillé énormément dès les premières heures de sa création. De plus même si les répondants ont déploré le fait que le travail en équipe ne soit pas très important dans l'entreprise, nous constatons quand-même que le père et le fils et l'oncle se rencontrent souvent le soir, lorsque les employés sont partis :

Donc quand j'ai des problèmes avec des employés ou des choses, je m'assoie avec Andy, et mon oncle parfois et on en discute, et bref le lendemain ou deux trois jours après, je vais soit rencontrer l'employé, soit rectifier la situation ou le problème qu'il y avait.

Cela se fait à la fermeture. C'est très rare que je vais réagir sur le coup à moins que ce soit vraiment urgent d'agir. Je préfère consulter pour m'assurer de prendre la bonne décision (E2H-Int-Empl-A, 214).

Cette façon de fonctionner a un peu miné l'acceptation de l'autorité du successeur. Lorsque la question leur a été posée, ils ont répondu qu'ils acceptent le successeur parce qu'ils n'ont pas le choix, car la façon de procéder du fils ne les motive pas à l'accepter : « Mais on n'a pas le choix que de l'accepter comme “boss” » (E2H-Int-Empl-A, 272).

Quant à la crédibilité d'Albert, aux yeux des employés, elle est en construction. Le fait que le prédécesseur ait mis l'accent sur le coaching rassure les employés et favorise conséquemment sa crédibilité : « Il le coache beaucoup et ça fait beaucoup pour la crédibilité du jeune » (E2H-Int-Empl-B, 216). Cependant le fait que le père contrôle beaucoup son fils et a tendance à imposer ses idées a par contre un impact négatif sur sa crédibilité, puisque, en ne lui donnant pas les responsabilités d'agir et en montrant ainsi qu'il n'est pas capable de se débrouiller tout seul, cela ne démontre pas tout le temps la confiance qu'il peut avoir en lui :

Hop, mais surtout Andy, monsieur Sanite est très “*Punchy*”¹⁸ lui là, là, s'il dit de quoi, il faut que ça se fasse, puis il faut que ça s'exécute même s'il a tort, il faut qu'il ait raison. Il vient à tous les jours contrôler si les choses sont faites comme il veut. C'est dur de faire changer cela. Donc vous voyez, cela n'aide pas beaucoup pour la crédibilité du jeune, c'est comme s'il y a un manque (E2H-Int-Empl-B, 225).

Par ailleurs, pour le successeur, le fait que son père, un homme crédible pour

¹⁸ Expression québécoise signifiant : strict.

les employés, lui fasse de plus en plus confiance et rehausse sa visibilité aux yeux de ceux-ci, aide aussi beaucoup pour sa crédibilité : « Ce qui a aidé encore plus c'est le fait qu'Andy me donne sa confiance maintenant plus qu'avant et qu'il le mentionne aux employés aussi » (E2H-Int-Suc, 204).

Même si la stratégie du successeur était de se nommer au poste de direction afin de se rendre légitime aux yeux des employés, cela n'a pas eu l'impact souhaité et sa légitimité ne lui est pas acquise entièrement, pour le moment. Comme lui-même le souligne : « Je ne peux pas vous dire que j'ai l'appui inconditionnel de tous et chacun présentement, mais je peux vous dire que la bonne majorité ne remettent pas en question ma nomination ici comme directeur général » (E2H-Int-Succ, 350). En effet, pour les employés, les circonstances dans lesquelles il a pris le poste montrent une situation de népotisme :

Quelque part, ils sont gâtés un peu. C'est chanceux hein! C'est parce que c'est le fils à monsieur Sanite. Il le méritera s'il fait l'effort pour [...] (E2H-Int-Empl-B, 41). Vous arrivez vous là du jour au lendemain là, vous sortez de l'université, vous avez une "*business*" de plusieurs millions de dollars en dessous de vous là, un gros poste, puis que vous faites tout votre train de vie là. On ne peut pas dire que tu as travaillé pour! C'est ça ici (E2H-Int-Empl-A, 124).

L'analyse thématique nous a donc permis de découvrir que le prédécesseur n'a pas laissé la place à son fils systématiquement. Cela s'est fait tranquillement. Plus le temps passait, plus il lui confiait des responsabilités, plus il réussissait à les assumer et plus il lui laissait de la place. Ce comportement a été tributaire finalement de l'acceptation, de la crédibilité et de la légitimité, qui, de l'aveu des employés, sont sur le point d'être gagnées. Ce jeune-adulte, qui représente l'espoir du fondateur, est animé de beaucoup d'ambition et se dit capable et prêt à relever de nouveaux défis.

2.1.3 *L'entreprise Jetpur (E3H)*

L'historique. La décision de Michel Jetpur de se lancer dans l'aventure de la filtration, sans en connaître les rudiments, a été une question d'altruisme. En effet, en vue de venir en aide à un ami qui se trouvait dans un pétrin financier, il a décidé de créer en 1993, Aqua, qui est une entreprise de finition et de distribution de filtres d'eau en milieu industriel. Associé déjà à une entreprise de construction, il vend en 1994 ses parts, afin de se consacrer entièrement à l'entreprise naissante. Cette dernière connaît un début fulgurant et, comme l'approvisionnement se fait auprès de divers fournisseurs, il constate que son principal fournisseur n'arrive plus à satisfaire pleinement à ses attentes. Il décide alors, avec quatre autres associés, de créer en 1999 une deuxième compagnie nommée Jetpur qui a pour mission la fabrication de ses propres filtres : « En 99 on a décidé de fonder une nouvelle compagnie qui s'appelle la compagnie Jetpur pour fabriquer nos propres filtres à air, bâtir un réseau de distribution et pouvoir contrôler mieux notre marché » (E3H-Int-Préd, 2).

Par ailleurs, la première entreprise Aqua, qui se spécialise dans la distribution des filtres que Jetpur fabrique et dont Michel est président, est toujours en opération. Si celle-ci est toujours située au même endroit, au fil des années, elle a subi des transformations considérables. En 1999, l'exploitation occupait une superficie de 300 m² et quatre employés y étaient engagés. Aujourd'hui, l'entreprise s'étend sur dix fois plus de superficie, soit 3000 m² avec à son actif plus de quarante-sept employés. Alors qu'à ses débuts Jetpur ne pouvait produire qu'une vingtaine de filtres différents, six ans plus tard, soit en 2005, on peut en compter une centaine de différents. Michel est marié et a deux enfants : Caroline et Claude.

Même si la retraite n'est pas pour demain, Michel Jetpur s'applique à préparer sa fille en douceur afin que son départ au moment opportun ne compromette pas la pérennité de l'entreprise qu'il aura bâtie de main de maître. De plus, soucieux de cette pérennité qui lui est si chère, le père a inscrit sa fille quelques mois après son entrée officielle dans l'entreprise, dans le Groupement des chefs d'entreprise, association dont un des objectifs est de donner les outils pour pouvoir faire face à une meilleure passation de pouvoir dans l'organisation. Âgée de 27 ans, passionnée et très dévouée, Caroline met au service de l'entreprise tout son talent et sa fraîcheur et est plus que jamais déterminée à chausser un jour les souliers de son père.

Claude, son frère cadet très talentueux, a fait une technique en aéronautique, et se spécialise en maintenance et entretien des structures d'avion. D'ailleurs, il s'est occupé lorsqu'il était aux études, pendant ces étés et les fins de semaines, de la maintenance des équipements et même de la formation des nouveaux employés pour les nouvelles machines de l'entreprise. Présentement, non intéressé par l'entreprise, il travaille dans le domaine de l'aviation pour une compagnie. Toutefois, le souhait de son père et de sa sœur c'est de l'avoir avec eux dans l'entreprise, le jour où il décidera de les suivre dans l'aventure de Jetpur.

Finalement, la maman Murielle qui a travaillé durant trente-deux ans pour une autre compagnie, a perdu son emploi en 2006. Elle a donc rejoint son mari et sa fille dans l'entreprise familiale où elle a commencé par des remplacements à temps partiel pour arriver maintenant à travailler de trois à cinq jours par semaine, plus régulièrement.

Le processus de succession. Déjà étudiante en sciences de la nature au cégep, Caroline intervenait dans l'entreprise de son père durant les périodes de congé scolaires, et surtout pendant l'été. De ses études, elle a retenu particulièrement les cours de chimie où elle apprit à faire des tests de laboratoire, c'est-à-dire à suivre des procédures dans l'ordre. Donc, au cours de ces périodes d'initiation à l'entreprise, elle aura eu l'occasion de toucher à toutes les facettes de celle-ci, assumant des tâches relevant tant du secrétariat que de la livraison, en passant par le ménage dans les bureaux. Cette expérience pratique lui a permis d'acquérir des connaissances qui lui ont été plus tard très bénéfiques dans la réalisation de son travail, de dire une employée : « Ben oui, des fois, elle faisait des laboratoires, la livraison, des choses comme ça. [...] Elle faisait aussi le ménage et ça l'a aidée beaucoup » (E3H-Int-Empl-A, 193).

Devenue bachelière en gestion des opérations et production, Caroline continua de poursuivre sa formation afin d'obtenir une maîtrise dans le même domaine, ce qui constitua un atout pour l'entreprise. Ce domaine d'expertise répondait parfaitement aux besoins de cette dernière. D'ailleurs c'est pour cette raison que, vers la fin de ses études de maîtrise, son père s'est empressé de lui lancer l'invitation de rejoindre son équipe : « Là, je lui ai montré ce que je faisais et je lui disais 'ça t'intéresses-tu ou si je vends ou d'autre choses là' et là tranquillement, on s'est donné du temps et on n'a pas mis de pression rien, et là elle a commencé à se montrer intéressée » (E3H-Int-Préd, 64). Caroline aurait aimé « faire ses classes »¹⁹ pendant une année ou deux dans une autre organisation avant de rejoindre celle de son père. Néanmoins, lorsque son père lui a proposé d'intégrer l'entreprise à plein temps et qu'un poste qui lui convenait parfaitement s'est ouvert, elle n'a pas hésité une seule seconde à saisir l'occasion :

¹⁹ Expression signifiant : être en période d'apprentissage.

J'y ai proposé à un moment donné, j'y ai dit : « Caroline, si t'as une chance de penser à ça, j'aimerais bien que tu travailles un peu à l'entreprise ». Là, elle m'a dit : « mais, là, ma première idée, c'était de travailler pour une grosse compagnie à Montréal ». On a eu des discussions ensemble et elle a accepté (E3H-Int-Préd, 45).

Cette décision a été rendue possible, non seulement à cause de l'opportunité offerte, mais aussi à cause de la qualité, qualifiée d'extraordinaire, de la relation que le prédécesseur entretient avec sa fille, une complicité qui, sans l'ombre d'un doute constitue la base de la réussite de la succession (Cabrera-Suarez, 2005 ; Fiegenger *et al.*, 1996 ; Lansberg, 1999 ; Lansberg et Astracham, 1994 ; Miller *et al.*, 2003 ; Venter *et al.*, 2005; Ward, 1991). Il faut dire que cette symbiose saute aux yeux aussitôt qu'on rentre dans cette entreprise, car nous y avons senti une certaine fébrilité : « Moi pis Caroline, on est très près de l'autre. Pis, la chimie est bonne, pis, on a vraiment des points en commun, pis, on aime travailler dans le même sens, pis, on a le même "*mind*"²⁰ [...]. Et puis, je pense que c'est ce qui fait notre réussite » (E3H-Int-Préd., 47).

Bien avant l'arrivée de Caroline, Michel a été transparent et honnête avec les employés et les autres actionnaires en les préparant à l'éventualité de la mise en place de sa fille comme successeuse désignée et, le moment venu, il a été cohérent dans sa décision de continuité, comme nous le confirme une employée : « Nous on le savait que ça serait une relève potentielle ; Michel nous l'avait dit aux actionnaires » (E3H-Int-Empl-A, 171).

En janvier 2004, Caroline a rejoint les rangs de l'équipe et dès lors, Michel et sa fille sont arrivés à élaborer une vision commune quant à l'intégration de celle-ci.

²⁰ Terme anglais signifiant ici : on est dans le même courant de pensée, on est sur la même longueur d'ondes.

Afin d'éviter toute situation de népotisme malgré les compétences particulières de Caroline, il était clair pour les deux qu'elle devait être traitée comme n'importe quel employé de l'entreprise, gagner ses galons en faisant ses preuves, avant d'accéder à quelque poste supérieur que ce soit. Elle dit à cet effet : « En fait, il était question pour mon père que je fasse mes preuves avant d'être promue » (E3H-Int-Succ, 42). Quant à Michel : « c'est sûr qu'idéalement, moi j'aimerais ça avoir mes enfants dans mon entreprise à ma place, mais, il faut qu'elle fasse ses preuves » (E3H-Int-Préd, 204). L'intégration de la successeuse fut donc progressive et, en tant que coordonnatrice logistique à laquelle on l'avait nommée, elle commença l'initiation du règne-conjoint où elle put mettre en pratique ses connaissances théoriques en ce domaine. Les employés sont conscients de son travail et de ce qu'elle apporte à l'entreprise et nous retenons ce commentaire de l'une d'entre eux :

[...] Bon avant, il y avait quelqu'un qui s'occupait des achats et de la logistique. Mais, c'était pas structuré du tout. Donc dans le fond, elle est partie de zéro. Elle a trouvé des nouveaux contacts, des nouveaux fournisseurs, elle est allée chercher des rabais quand même considérables pour une personne qui rentre. C'est formidable ce qu'elle a fait (E3H-Int-Empl-A, 63).

On comprend ici toute l'importance de son implication et la reconnaissance de cette employée méritait d'être soulignée. Ensuite, Michel l'avait fait passer de ce poste à celui de directrice à l'approvisionnement et à l'administration où elle avait sous sa gouverne trois employés. Ce fut l'ère des réalisations. L'entreprise avait besoin de restructuration et comme cela n'avait jamais été réalisé, elle s'est vue confier un premier projet spécial, celui de la Production à valeur ajoutée (PVA) qu'elle a réussi brillamment, selon les répondants, et qui a donné aux actionnaires l'assurance qu'elle a les compétences requises pour embrasser d'autres projets :

En fait [...], c'est parce que j'avais fait mes preuves que j'avais fait un projet de PVA au niveau de minimiser les déplacements dans l'usine, vraiment restructuration au niveau de la production. Donc

pour la crédibilité, pour les autres membres de l'actionnariat ou les autres membres, ce sont des compétences à valeur ajoutée ; c'est peut être préventif dans mon cheminement de pouvoir commencer à avoir de la supervision de personnel à faire (E3H-Int-Succ, 44).

Accéder à ces postes n'a pas été facile pour la successeuse ni encore moins un cadeau. Elle avait plus de preuves à faire que quiconque dans l'entreprise, afin de briser la barrière de la petite fille du patron. Et comme elle le dit très bien, cette exigence du père : « [...] était conditionnelle à ma crédibilité qui a été établie dans l'organisation là » (E3H-Int-Succ, 68). Ceci a été confirmé par cet employé :

Oh oui! Oh oui! Oui, elle a fait ses preuves vraiment. C'est ça sa crédibilité. Il lui en a trop mis sur les épaules. Elle n'en avait pas moins que les autres à faire. S'il y a de quoi, elle en avait plus (E3H-Int-Empl-B, 244). En effet, le père avait testé ses capacités à tel point qu'il l'avait surchargée de travail sans demander aux autres employés de l'aider : "*pis*"²¹, y a pas demandé à personne dans le bureau de l'aider jamais jamais [...]. Il m'a dit « laisse-la faire qu'elle se débrouille » (*Ibid.*, 250).

Il fallait donc qu'elle se débrouille toute seule et qu'elle demande de l'aide quand elle en avait besoin. Il arrivait même que les employés se plaignent de l'attitude du père par rapport à ses exigences à l'endroit de sa fille et nous relevons particulièrement les propos de cet employé :

[...] Et moi je lui disais : « tu vas la tuer, tu vas la tuer ; elle en a ben trop [...] ». Il lui en a trop mis au point de vue travail. Parce que Michel, il est fin, mais c'est un homme qui est très exigeant. Très très très exigeant. C'est un bon gars mais, il faut que tu performes (E3H-Int-Empl-B, 250).

²¹ Langage oral signifiant : puis.

Pour le prédécesseur, il est clair que la réussite de l'intégration de sa fille passe par la réalisation et la réussite des projets spéciaux qui indiquent clairement qu'elle fait la différence et qu'elle a des compétences à valeur ajoutée :

Pis ça c'est important, les projets spéciaux c'est important pour que la relève se renforce au point de vue crédibilité (E3H-Int-Préd, 103). Oui, les projets spéciaux permettent d'avoir plus de crédibilité aux yeux des employés. Fait que dans le fond, chaque projet réussi, je pense, contribue à avoir une certaine crédibilité. À date, ça va très bien (*Ibid.*, 279).

L'analyse nous permet de découvrir que Caroline avait aussi à mettre en pratique ses habiletés de direction. Cependant, en vue d'avoir le contrôle sur ses faits et gestes et de s'assurer de sa réussite, non seulement le père a joué le rôle de mentor auprès de sa fille en discutant régulièrement avec elle des choses administratives, mais aussi il lui a affecté à chaque département un coach qui veillait sur elle : « Je pense que, Caroline, elle a la chance de grandir très vite de ce côté là parce que c'est comme si elle avait deux coachs. Elle a un gars du côté administratif qui lui montre comment prendre des décisions, puis elle a un père qui est en arrière, qui surveille » (E3H-Int-Préd, 122).

C'est de cette façon que les transferts du savoir agir et du savoir diriger ont été concrétisés. Pour ce faire, le père a pris son rôle très au sérieux « [...] et pis moi je suis encore là, pis c'est numéro un, je pense qu'on est un peu comme conseiller, coach, mentor, on peut dire, peu importe là, mais c'est un de nos mandats qu'il faut faire pour que notre relève soit forte comme nous autres » (E3H-Int-Préd, 104). Ce mentorat se faisait dans un contexte de contrôle où le prédécesseur établit des règles et s'attend à ce qu'on les respecte. Il initiait des rencontres régulières avec sa fille, où ils discutaient des objectifs que le père avait fixés et vérifiait si les résultats étaient conformes aux règles préétablies :

Ben mon père et moi on s'assoit assez régulièrement ensemble là pour jaser des choses plus administratives, des dossiers spéciaux. Lorsqu'il me donne des tâches à faire, il est toujours là pour vérifier si ça va bien. Et il met le contrôle serré. [...] il s'attend à ce qu'on les respecte les règles. Si on n'accepte pas, il faut expliquer. Si c'est pas correct, on rend compte, on corrige les faits (E3H-Int-Succ, 233).

On peut mentionner sans se tromper que le père, même s'il contrôle sa fille, l'écoute beaucoup et a confiance en ses compétences et en son jugement « Moi, selon ce que je vois, c'est sûr qu'elle apporte d'autres idées, mais Michel, tu sais, il embarque dedans [...] » (E3H-Int-Empl-A, 53). Pour le père, il est clair que la réussite complète de l'intégration de sa fille passe particulièrement par l'acquisition de la flexibilité dans la réalisation des projets spéciaux :

Tsé²², avoir de la flexibilité autant au bureau qu'à l'usine, c'est une chose qui est très importante ça. Fait que là, après qu'elle a atteint cette flexibilité, c'est plus facile de dire aux employés qu'ils voient bien que c'est une relève qui est capable de prendre la place éventuellement là dans les futures années. C'est pour ça ce projet là (E3H-Int-Préd, 55).

C'est ainsi que le père lui a confié un gros projet à réaliser. Rendant la tâche encore plus complexe pour elle, il lui a fait une place en lui ouvrant une succursale dont elle a la charge complète : « [...] on a ouvert comme un autre petite usine où on fait des choses de cuir pis là elle est beaucoup plus leader que son père dans cette usine. Le père ne s'en occupe à peu près pas. C'est moi pis Caroline [...]. Là elle est plus leader » (E3H-Int-Empl-B, 144).

²² Langage oral québécois traduisant : tu sais.

Nous remarquons que les exigences du prédécesseur par rapport au développement de la successeuse sont à la base du respect qu'elle a su gagner auprès des employés et surtout de la légitimité : « Elle est respectée. Tout le monde la respecte car tout le monde dans le fond la respecte. Ce n'est pas parce que tu es un "boss" ou une secrétaire; le respect est mutuel de tout le monde » (E3H-Int-Empl-A, 282). En conclusion, on peut dire que Michel se démarque des deux autres prédécesseurs de par la relation exceptionnelle empreinte de respect et exempte de discordes, qu'il entretient avec sa fille. Il a été un prédécesseur qui a mis en place les conditions pour permettre l'intégration de sa fille et lui faire gagner la confiance, le respect et la crédibilité auprès des employés. De plus, comme l'a dit l'employé ci-dessus mentionné, c'est parce que le prédécesseur a été exigeant envers elle qu'elle a pu gagner la crédibilité.

2.2 L'analyse inter-cas

L'analyse que nous allons faire est dans le but de déterminer les éléments thématiques qui permettent de vérifier les comportements de leadership des hommes chefs d'entreprise familiale, lesquels nous voulons mettre en relation, afin de savoir si, pour les successeurs et les employés interviewés, les prédécesseurs sont en mesure de a) protéger les successeurs, de les b) habilitier et de les c) inspirer ; ou encore aider leur progéniture à d) faire leurs preuves , e) les contrôler ; f) les faire travailler en équipe, et finalement créer un milieu agréable par g) des relations interpersonnelles qui favorisent les échanges entre tous les membres de l'entreprise afin qu'ils soient acceptés, qu'ils aient la crédibilité et la légitimité.

2.2.1 *Analyse inter-cas des comportements de leadership des hommes chefs d'entreprise familiale*

Nous allons tenter, dans cette partie, tout comme nous l'avons fait pour les femmes chefs d'entreprise familiale, de faire ressortir les comportements de leadership masculin qui favorisent, l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs, éléments importants qui ont émergé de l'analyse thématique à partir des entretiens réalisées et qui sont présentés dans le tableau 29.

Tableau 29
Portrait général des comportements de leadership des hommes chefs d'entreprise

Les comportements de leadership masculin	
La protection	<ul style="list-style-type: none"> • Sauf dans le cas d'une seule entreprise
L'habilitation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire acquérir différents savoirs par la formation académique, la formation à l'externe et à l'interne • Mettre l'accent sur le mentorat : formation et expérience à l'interne surtout au niveau du savoir agir et du savoir diriger • Mettre l'accent sur le compagnonnage : formation et expérience à l'interne surtout au niveau du savoir faire et lorsque c'est impossible au prédécesseur de le faire • Initier aux projets spéciaux
L'inspiration	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffler la vision de l'entreprise • Être un modèle
Faire ses preuves	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve d'intérêt et d'investissement • Faire des preuves liées au travail • Faire preuve d'initiative
Le contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas accorder de confiance sans les preuves • Établir des normes de rendement • Contrôler les réalisations et les progrès
Le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Initier des rencontres dyadiques (prédécesseurs et successeurs) pour discuter du successeur • Initier des rencontres en comité de gestion pour se pencher sur les problèmes courants • Manquer au niveau de de communication, sauf chez Jetpur
Les relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés d'établir des relations interpersonnelles empreintes d'affinité (sauf chez Jetpur)

La protection. L'analyse des discours des douze répondants nous indique clairement que la protection n'est pas un comportement significatif dans le cas des hommes chefs d'entreprise. En effet, les prédécesseurs avaient plutôt tendance à laisser leurs successeurs se débrouiller seuls, puisque selon eux, c'est de cette façon que l'apprentissage se produit. Néanmoins, deux répondants de Sanite ont fait mention de la dimension « épauler » dans leur discours en indiquant qu'au cours des rencontres journalières, P2H a soutenu S2H à maintes reprises en l'épaulant dans les décisions prises lorsque celui-ci avait besoin de son aide. D'ailleurs ces rencontres étaient planifiées dans ce but, afin d'aider ce jeune-adulte qui, sans expérience pratique, s'est retrouvé à la tête d'une entreprise dont les trois quarts des membres y travaillent depuis son ouverture:

Bien, on a l'impression, qu'il l'épaulé c'est ça [...] s'il a pris une mauvaise décision, le père la protège, et on a l'impression que le fils, y faut qu'il demande (E2H-Int-Empl-A, 412). Il vient m'épauler chaque jour une heure le matin, une heure l'après-midi pour voir si j'ai besoin d'aide, et il faut que je l'exprime, donc c'est vraiment comme ça que ça se passe, là (E2H-Int-Succ 393). Tiens, c'est son fils, votre fils, votre enfant, vous allez toujours le défendre. Il va toujours être le plus fin, il va toujours être le plus beau, même si à l'occasion, vous êtes capable de dire que c'est pas correct, mais c'est ça (E2H-Int-Empl-A, 114).

L'habilitation. De tous les comportements de leadership adoptés par les hommes, l'habilitation est celui par lequel ils se sont le plus démarqués. En effet les répondants trouvent qu'il est très important pour les prédécesseurs de faire acquérir les différents savoirs, à leurs successeurs, par la formation à l'externe et à l'interne et par l'expérience à l'interne acquise par le biais des projets spéciaux.

En premier lieu, à part S1H qui a été obligée de mettre un terme à ses études après ses études secondaires, parce que le père la voulait dans l'entreprise, presque tous les prédécesseurs se sont employés à ce que leurs successeurs fassent des études postsecondaires. C'est ainsi que S2H s'est doté d'un baccalauréat en administration des affaires et S3H, d'une maîtrise en recherche opérationnelle.

On se rend donc compte que le profil, notamment académique, de ces enfants facilitait le transfert du savoir agir, et en quelque sorte, le transfert du savoir diriger (Richer *et al.*, 2004). Afin que ces transferts soient concrétisés, souvent, sur le plan technique, ceux-ci ont privilégié le créneau de l'apprentissage tacite au sein de l'entreprise, approche pédagogique par laquelle la progéniture apprend tout en regardant comment le mentor, qui est ici le prédécesseur, les coachs, la plupart du temps, collaborateurs aguerris des prédécesseurs, procèdent concrètement : « Et puis, euh, suite à ça, en réalité, Caroline a eu deux coachs si on peut dire, elle a eu son père qui a fondé plusieurs compagnies, puis présentement fait partie des chefs d'entreprise, elle a eu le contrôleur au point de vue administratif » (E3H-Int-Préd, 81). Cet enseignement s'est produit par le biais du mentorat assuré par les prédécesseurs et les employés en ont conscience également :

Elle a appris en me voyant faire. Avant, je lui donnais beaucoup de conseils mais j'étais dur (E1H-Int-Préd, 316). Mais son père aussi était là qui lui parle et qui lui montre comment faire (E2H-Int-Empl-A, 262). Mais c'est sûr que, bon, lui, il est en train de lui transmettre ses connaissances, puis son expertise. Faut pas oublier qu'il a fondé plusieurs compagnies, puis présentement, il fait partie des chefs d'entreprise (E3H-Int-Empl-A, 75).

Les prédécesseurs privilégient aussi le compagnonnage en ce sens que la formation à l'interne est assurée par d'autres employés ou par des consultants. Comme cela s'est produit dans le cas de S2H et S3H qui, en plus de l'apport des

prédécesseurs, se sont vus placés sous la supervision d'employés seniors ou de consultants pour l'acquisition des connaissances méthodologiques et de l'expérience pratique :

Je le coachais un peu dans diverses tâches, dans diverses situations [...] moi c'était au niveau des ventes plutôt que j'étais capable de le coacher, au niveau des prix, au niveau des clients, au niveau de l'approche, je ne sais pas, de l'approche affaire, toute sorte de situations dans mon domaine (E2H-Int-Empl-B, 88). Ouais dans le fond, moi j'ai mon contrôleur, j'ai Michel ; donc les deux, c'est deux personnes différentes, donc il y a un qui est plus structuré, plus comptable, puis très chiffré ; puis mon père, donc j'ai vraiment deux bonhommes là dans l'entreprise pour m'aider à grandir dans autant de choses (E3H-Int-Succ, 247).

La particularité de ces chefs d'entreprise se reflète aussi dans l'initiation des successeurs aux projets spéciaux. Ces activités, considérées par tous les prédécesseurs comme étant très formatrices, peuvent être des projets quelconque ou des contrats dont la réalisation est considérée comme des occasions permettant aux successeurs de prouver aux autres qu'ils sont capables d'initier des activités ou de gérer des projets ou des contrats et de les mener jusqu'à terme : « Québec c'était un projet spécial. C'est une occasion qui s'est présentée et là on a dit 'regarde essaye le et on va voir ce que ça va donner'. On a eu des bonnes surprises pour ce projet là » (E2H-Int-Préd, 122).

Nous avons aussi constaté que les prédécesseurs n'ont pas manqué de saisir les occasions qui leur permettaient d'introduire les successeurs dans les réseaux d'affaires, afin que ceux-ci puissent bénéficier des expériences d'autres prédécesseurs, successeurs ou gens d'affaires :

Il va m'amener pour que je j'élargisse mon réseau de contacts. J'ai déjà rédigé les contacts. [...] Je connais déjà tous les banquiers, les

avocats, c'est quelque chose. Il va aussi me présenter le plus de gens possibles pour me transmettre le plus possible de son savoir qui est dans sa tête parce que, tu sais, il y a beaucoup qui est pas écrit, le plus possible, dans tous les événements qu'il va, à la Jeune Chambre. À la Chambre, ou dans les activités, il m'amène généralement un petit peu partout (E3H-Int-Succ, 235).

L'inspiration. Nous constatons aussi que les prédécesseurs sont une très grande source d'inspiration pour leurs successeurs. Tout d'abord, au niveau de la vision de l'entreprise, voici ce que les successeurs nous disent :

Mon père m'a communiqué sa vision de faire du bon travail, même si je n'aime pas sa façon d'être dure avec nous autres. (E1H-Int-Succ, 28). Ce qui rend facile, c'est que, Andy et moi, on a la même vision au niveau de l'entreprise, au niveau des objectifs qu'on se fixe c'est très similaire (E2H-Int-Succ, 106).

Et maintenant, voici ce qu'un prédécesseur en pense :

De la façon de travailler, façon de "*mind*ing" de l'entreprise, de la positivité, pis la mission de l'entreprise, la vision de l'entreprise, faut inculquer ça vraiment jusqu'à temps que la relève, elle ait pris les mêmes valeurs à nous autres. Fait que ça fait une continuité pis ça fait pas non plus, autrement dit, de choc vis-à-vis des associés ou des autres employés. Ils acceptent bien la relève (E3H-Int-Préd, 67).

Finalement, pour l'ensemble des répondants, les prédécesseurs sont aussi considérés comme des modèles à suivre et à imiter. Voici les propos de deux des répondants :

C'est sûr qu'Andy m'a servi d'exemple toute ma vie aussi donc indirectement ça a eu des effets sur ma façon d'être là. J'ai toujours vu le style de gestion à Andy et j'ai adopté ce style de gestion (E2H-Int-Succ, 289). Sa positivité, son enthousiasme. [...] Il est son

modèle. Mais dans cinq ans elle va être très bonne là (E3H-Int-Empl-B, 198).

Faire ses preuves. Étant donné que, pour les prédécesseurs, la gestion d'une entreprise comme la leur n'est pas de tout repos, parce que comportant bon nombre de défis parfois incontrôlables, nous avons constaté que tous les chefs d'entreprise ont exigé de leurs successeurs des étapes à franchir en faisant leurs preuves. Nous avons repéré comme l'indique Jolicoeur (1994) trois types de preuves : a) les preuves d'intérêt et d'investissement, b) les preuves liées au travail et c) les preuves d'initiative. Ces preuves, qui constituent toute démonstration d'aptitude et de compétences dont font montre les successeurs dans la réalisation des tâches qui leur sont dévolues, seraient considérées comme des épreuves ou rites d'initiation auxquelles les successeurs doivent se soumettre et qu'ils doivent traverser avec succès.

D'abord, les preuves d'intérêt et d'investissement semblent davantage se produire au cours de la phase d'intégration pour S1H et au début de la phase du règne conjoint pour S2H et S3H. Ces preuves sont davantage liées aux attitudes et aux comportements des successeurs, en l'occurrence au savoir-être qu'à des tâches à exécuter. Les prédécesseurs y mesurent la motivation et les efforts que les successeurs sont prêts à consentir à l'entreprise. Par exemple, à quatorze ans, lorsqu'il y avait des grèves scolaires à répétition, S1F a prouvé à ses parents qu'elle préférerait s'investir dans l'entreprise familiale plutôt que de disposer de son temps, comme les enfants de son âge le feraient :

Et je pense que j'avais fait mes preuves et qu'il pouvait me faire confiance ensuite parce que, quand j'avais quatorze ans, je vais toujours m'en souvenir, il est parti au « L » avec ma mère et, à ce moment-là, j'allais à l'école mais il y avait beaucoup de grèves, alors je m'occupais du magasin, du commerce avec une autre

employée. J'avais quatorze ans seulement (E1H-Int-Succ, 19).

Il arrive aussi que S1F et S3F travaillent souvent en fin de semaine, et parfois très tard le soir, pour régler certains dossiers prioritaires, tout ceci dans le but de prouver aux autres leur intérêt et leur degré d'investissement dans l'entreprise :

Elle s'implique gros là, c'est six jours sur sept qu'elle est ici, puis de 7 h 30 minutes le matin jusqu'à 17 h 30 minutes le soir, puis les jeudis et vendredis, jusqu'à 21 h. (E1H-Int-Empl-B, 194). Mais elle a tout le temps livré la marchandise. Ça permet de voir et de faire confiance. Puis elle a vraiment fait des bonnes preuves. [...] même pas très bien structuré là et plus ça va, plus on l'est (E3H-Int-Empl-A, 145).

Par ailleurs, le fait d'exiger de S3H de livrer les résultats en tenant compte des échéanciers précis, ce que les employés seniors coachs trouvent parfois déraisonnables, prouve justement que P3H tient expressément à tester le degré d'implication de sa fille dans l'entreprise : [...] « Fait que pour la tester, [...] il poussait les limites très loin là. Il lui en mettait pis ça, pis fais ça à soir, pis, pis, pis. Ce dossier-là, ça va être pour demain, pis là... » (E3H-Int-Empl-B, 250).

Ensuite, ces preuves d'intérêt et d'investissement sont renforcées par celles liées directement au travail et qui concernent les tâches confiées aux successeurs et la façon dont ils doivent s'en acquitter. Le travail bien exécuté d'un successeur étant gage d'habiletés et de compétences, ces preuves, jumelées à de la constance et de l'ardeur au travail, portent les prédécesseurs à déléguer au successeur beaucoup plus de responsabilités et d'autorité. C'est pour cette raison que P1H a été obligé de faire appel à S1H lorsque la grande sœur a dû quitter l'entreprise à cause de sa mésentente avec son père et de sa maladie, et que P2H a été contraint de nommer S2H au poste de direction générale malgré ses réticences. C'est toujours à cause de la même raison

que, pour P3H, le fait que S3H ait réussi le projet de la PVA, était un signe palpable qu'elle est alors prête et capable de diriger sa propre petite usine qu'il considère comme sa petite entreprise qu'il lui a créée au sein de l'entreprise-mère Jetpur :

Après la PVA, ce mandat-là je l'ai confié à Caroline pour lui donner une certaine expérience, pour en même temps c'est comme si elle partirait une autre compagnie. C'est un projet vraiment spécial. Elle a travaillé avec ça avec une surveillance très en arrière, un contrôle serré pour donner un coup de main (E3H-Int-Préd, 99).

Enfin, ces preuves d'initiative sont celles qui découlent du travail accompli par les successeurs et qui résultent de leur initiative à améliorer ou modifier ce qui est déjà en place ou encore à innover. Elles ont un rôle important puisqu'elles démontrent, aux yeux des prédécesseurs, la capacité d'entrepreneuriat des successeurs, qualité nécessaire dans la gestion et la pérennité d'une entreprise familiale. Ces preuves ont de plus une seconde fonction, celle de permettre au successeur de se démarquer du père et de se créer sa propre identité en tant que dirigeant. Nous l'avons constaté dans le cas de S1H dont les employés pensent qu'elle a dépassé le père : « [...] Cela fait que, vous comprenez, il contrôle son argent, pas le travail qui est fait, car il sait que Monique est très capable de tout gérer. L'élève a dépassé le maître dur, dur à cuire » (E1H-Int-Empl-B, 353).

Néanmoins, nous avons constaté que ces preuves ne se sont pas réalisées facilement par les successeurs. Très souvent, les répondants nous ont fait comprendre que les prédécesseurs exigeaient énormément des successeurs en étant parfois très durs avec eux :

[...] À un moment donné, moi pis le comptable, moi pis le contrôleur on a dit : « ben là, Michel arrête parce que tu vas la brûler. C'est pas mieux, ça sera pas mieux non plus si elle tombe malade. Même qu'elle a été malade un petit peu » (E3H-Int-Empl-B,

250). [...] je pense qu'il lui en met trop sur les épaules pour l'instant. [...] Oui, peut-être pas de détresse, mais de fatigue, d'ailleurs je lui ai posé la question cette semaine ou la semaine passée là, je lui ai dit : « Il me semble que ça fait beaucoup d'ouvrage, il me semble que ça fait beaucoup de responsabilité » Ah ben, il dit « je suis capable de composer avec ça ». Je ne suis pas sûr s'il est prêt à prendre tout ça là, je ne suis pas sûr (E2H-Int-Empl-B, 155).

Le contrôle. Dans chacun des cas de notre échantillon, les chefs d'entreprise ont exprimé des attentes vis-à-vis de leurs successeurs. La réalisation de ces attentes s'est déroulée, de façon générale, dans une atmosphère de contrôle serré qui se rapproche sensiblement de la manière dont Bergeron (2001), citant Mockler (1972) définit le contrôle. Nous avons donc constaté que les prédécesseurs établissent des normes de rendement au cours des rencontres formelles. Ils ont un système d'information rétroactif qui leur permet de comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies, d'en repérer tout écart éventuel, d'en mesurer l'ampleur et de prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés :

Oui nécessairement là, d'abord il y a des projections en début d'année qu'il doit rencontrer. Il fixe des objectifs élevés disons, et il faut qu'il les atteigne (E2H-Int-Préd, 276). Bon. Il y a certaines règles qui ont été établies. Moi je vais respecter ce qui est comme entendu entre nous. [...] Si ça ne fonctionne pas, on prend des mesures pour corriger la situation (E3H-Int-Succ, 308).

Le contrôle se faisait, non seulement à l'étape de l'intégration, mais aussi à celle du règne-conjoint. Nous avons perçu que les prédécesseurs, ayant peur pour la perte de leur entreprise, et ne faisant pas entièrement confiance aux successeurs, ont mis sur pied un programme de contrôle des réalisations et des progrès de leurs enfants. C'est ainsi que P1H n'a pas encore pris sa retraite et, qu'âge de 86 ans, il maintient tous les jours sa présence dans l'entreprise, se permet de passer certaines remarques et de critiquer l'organisation du commerce :

Il est très dur monsieur Garneau, il veut tout contrôler [...] et encore à son âge, il est là, là, assis là (E1H-Int-Empl-A, 56). Et bien, [...] il va faire sa petite tournée, il va dire: « Regarde ça, c'est à l'envers, il y a-t-il quelqu'un qui va s'occuper de laver ça, as-tu pensé ? » Et bien lui, il ne prend pas de décision au niveau des achats, il ne prend pas de décision au niveau de rien là. Il est là pour reprocher (E1H-Int-Empl-B, 163).

Pour ce qui est de P2H, les circonstances de la maladie qui ont précipité son retrait et ont parachuté S2H à la tête de la direction de l'entreprise ne l'ont guère sécurisé. Hormis la surveillance étroite qu'assurent les collaborateurs qu'il a nommés pour le mentorat de S2H, il fallait qu'il soit présent tous les jours pour la concrétisation du programme d'apprentissage élaboré pour le fils :

[...] il vient faire son petit tour pour surveiller ce qui se passe (E2H-Int-Empl-A, 104). [...] Parce que là,, monsieur Sanite est encore là, lui, alors c'est lui qui dirige, il tient les cordons encore là. Ça a l'air de rien, mais c'est sûr qu'il les tient encore. [...] Ça a sûrement question, rapport à un prix, à un prix qu'on peut faire à un client, aux items qu'on peut avoir, qu'on peut tenir en stock pour un client, à un client, l'attitude d'un client, euh, au niveau des achats (E2H-Int-Empl-B, 216).

Même P3H, qui s'est démarqué des deux autres prédécesseurs par la relation privilégiée qu'il semble entretenir avec sa fille, n'a pas dérogé à la règle. Pour lui, Caroline n'avait pas l'expérience nécessaire pour se débrouiller toute seule. Malgré le fait qu'il demande aux employés seniors de ne pas lui porter assistance lorsqu'elle est surchargée de travail, il leur a quand même donné le mandat de lui expliquer tous les rouages administratifs de l'entreprise et d'observer naturellement le travail qu'elle fournissait. De plus, il gardait toujours un œil ouvert sur ses comportements dans l'entreprise :

[...]. Mais le père était derrière elle pour surveiller. Je pense que le cadre était mis et elle a répondu (E3H-Int-Empl-A, 67). Parce que, moi, je ne suis pas souvent au bureau ici. C'est important parce que, moi, mon contrôleur a un mandat bien clair. [...] présentement, il est comme en fin de carrière. [...] son mandat présentement, c'est de faire franchir les étapes à Caroline au point de vue administratif, pour qu'elle s'y connaisse, pour qu'elle en apprenne le plus possible pour arriver éventuellement qu'elle soit vraiment ma future élève pour moi, pour passer le flambeau si on peut dire, c'est important ça (E3H-Int-Préd, 83).

Cette attitude de contrôle, parfois source de conflit entre les successeurs et les prédécesseurs, nous amène à l'évidence que les successeurs n'apprécient pas nécessairement un contrôle sans confiance :

Il veut tout contrôler, être présent partout et c'est ce qui crée des frictions parfois entre nous. Il ne fait pas confiance, c'est très dur (E1H-Int-Succ, 58). Ah ben, ils se montent un contre l'autre. Puis tu sais, le jeune a raison puis, monsieur Sanite, il veut avoir raison lui aussi parce que, c'est deux caractères forts, hein, très très forts (E2H-Int-Empl-B, 222).

Néanmoins, même si le contrôle est possiblement considéré comme source de conflit, d'une certaine façon, certains répondants y voient des avantages :

Juste le fait qu'Andy soit derrière moi, très normatif, vienne à chaque jour pareil prendre le pouls de l'entreprise tout ça, [...], ça facilite quand même beaucoup le passage (E2H-Int-Succ, 100). Pour mon père, il n'y a pas de passe-droit. Il faut que tu fasses la "job". Et il est là pour te le faire sentir. Il m'encadre beaucoup. Il veut tellement que je réussisse (E3H-Int-Succ, 201). Et elle ne s'en plaignait pas non plus d'être traitée comme cela par son père. Elle faisait ce qu'elle avait à faire. [...] elle savait que c'était pour être comme ça. Je suis sûr, puisqu'elle connaît son père (E3H-Int-Empl-B, 254).

La confiance. L'analyse des discours nous indique que lorsque les répondants parlent de confiance, les éléments qui sont souvent mentionnés font référence au fait de faire place, plus difficilement qu'on le penserait, aux successeurs, de les laisser faire leurs preuves et de construire leur visibilité à l'extérieur. Ces dimensions nous amènent à l'évidence que les prédécesseurs ne sont pas prompts à faire entièrement confiance aux successeurs avant que ceux-ci ne leur démontrent qu'ils sont dignes de confiance :

[...] Mais rendu à mon tour, il aurait peut être dû, puis il n'avait pas confiance. C'est ça qui a été le pire. Je peux dire que le plus difficile de mon travail en dix ans, c'est de prouver toujours prouver, savoir qu'on fait du bon travail, mais qu'on ne nous fait pas confiance [...] Ça, c'est la pire chose [...] (E1H-Int-Succ, 327).

Effectivement, lorsque les prédécesseurs arrivent à faire la place aux successeurs, ceci amène ces derniers à avoir la latitude de mener les projets à terme et de les réussir :

Au début, oui, parce que les enfants étaient trop jeunes encore, c'est lui qui allait acheter, puis il achetait ce qui était la demande à cette époque-là parce qu'il la connaissait, il était plus impliqué. Mais après, il a laissé ça à sa fille et puis il a comme perdu le fil, c'est ça parce que, aujourd'hui, il ne sait plus c'est quoi, il ne sait pas le prix d'une barre de métal, quel prix ça se vend, demandez lui il ne saura pas, il va dire: « [...] demande à Monique, ah moi, je ne m'occupe pas de ça, vous voulez un prix, allez voir tel, il va vous en faire un » (E1H-Int-Empl-B, 398). [...] Un rôle quand même effacé dans le sens qu'il m'a laissé beaucoup de corde. Le pourquoi c'est qu'il voulait pas imposer ma présence, il voulait que je me fasse accepter (E2H-Int-Succ, 157). Elle sort de l'école, pis elle apporte des nouvelles approches qui sont bonnes puis tout le monde gère bien avec ça là. Faque, grosso modo là, euh, ça va vraiment bien depuis qu'elle est rentrée, quand même plus, on n'a pas senti que c'était la fille du patron (E3H-Int-Empl-A, 55).

Malgré le fait qu'ils confient aux successeurs des responsabilités parfois très importantes, ils exigent de ceux-ci de faire leurs preuves, de réussir les projets spéciaux ou les activités dont ils sont responsables et c'est seulement à partir des résultats obtenus que la confiance s'installe, ce qui facilite aussi la confiance des employés :

Quand on est dévoué, quand on fait un bon travail, parce que je dis un bon travail parce que, à cause des résultats. [...] Je l'ai forcé à me faire confiance par mes résultats (E1H-Int-Succ, 134). Bon, fait qu'il lui délègue des responsabilités mais pas toutes [...] Il ne lui fait pas totalement confiance. Moi je pense qu'il devrait lui faire plus confiance que ça. Cela va aider beaucoup le jeune devant les employés. Ils lui feront confiance ensuite (E2H-Int-Empl-B, 268).

Deux des prédécesseurs ont construit la visibilité des successeurs à l'extérieur en les introduisant dans les associations dont eux-mêmes sont membres, en les présentant aux personnalités influentes afin qu'ils fassent leur place :

[...] puis en même temps me mettre en contact avec certains groupes comme la jeune chambre de commerce, les fournisseurs, ça permet l'acceptation [...] et la confiance, ben, ma crédibilité d'abord (E2H-Int-Succ, 149). [...] mais il l'a même intégrée dans la politique. [...] pis au conseil municipal. Y ont été faire un discours l'autre jour. Pis justement la relève au Québec. Y ont faite un discours pis c'est Caroline qui était là. Oui, moi j'étais là. Oui, c'était bien. Elle a conté un peu ce que je te compte là (E3H-Int-Empl-B, 218). Il a vraiment dit à tout le monde que c'est moi qui ai fait le projet, c'est sa fille qui a fait le projet, puis c'est elle qui l'a fait de A à Z, lui, il n'a rien à voir là dedans, il me conseille, c'est tout (E3H-Int-Succ, 269).

Le travail en équipe. Il se fait souvent de façon dyadique où les prédécesseurs et les successeurs se rencontrent pour discuter sur les objectifs fixés, la marche à suivre, les difficultés rencontrées :

Quand je fais des erreurs [...] je le croise personnellement dans son bureau, puis dans mon bureau puis, on va en discuter, de voir pourquoi que les problèmes se reproduisent (E3H-Int-Succ, 191). Et puis, je ne fais plus des choses par moi-même si je sais que ça peut froisser Andy ou que ça peut aller contre ses idées, je vais l'appeler puis on est capable d'en parler et Andy de son côté me laisse la corde que j'ai de besoin (E2H-Int-Succ, 171).

Néanmoins, il leur arrive aussi de se rencontrer en comité de gestion plus souvent qu'autrement non pour discuter spécifiquement de l'apprentissage du successeur, mais plutôt pour parler de l'entreprise en général :

On a un comité de gestion [...] qui est formé avec Andy, le directeur des ventes, le directeur des achats, aussi et on se rencontre habituellement une fois par semaine pour faire le suivi sur nos dossiers qui sont en cours. Et quand je dis dossiers qui sont en cours, ça l'inclut absolument tout. Donc, oui, on travaille en équipe (E2H-Int-Succ, 397).

Il est important de souligner que le travail en équipe n'est pas une pratique courante dans les entreprises consultées. Par exemple, les employés ne vont pas se rencontrer chaque semaine, pour se pencher sur les problèmes courants. Par ailleurs, le travail en équipe est beaucoup plus présent chez Jetpur que dans les deux autres entreprises :

Oui, on encourage nos employés à travailler en équipe. D'ailleurs présentement, on a plusieurs [...] cellules même qu'ils sont 7 à travailler ensemble (E3H-Int-Préd, 136). Nous travaillons beaucoup en équipe (E3H-Int-Empl-B, 174). [...] C'est sûr que chacun a sa spécialité. [...] Comme on a le contrôleur, on a moi qui suis en approvisionnement avec le directeur de production. [...]. Fait que tout le monde est identifié avec les forces qu'il avait. Euh, un coup qu'on s'est fait identifier les gens à la bonne place, [...], bon ben on favorise le travail en équipe (E3H-Int-Succ, 170).

Au niveau de Cérami, le travail d'équipe relève davantage de l'initiative de la successeure :

Tu sais, c'est ce que je veux dire, le monde s'entraide. On est une équipe, on n'est pas un employé. C'est ça que l'on aime ici nous autres, puis tous ceux qui viennent travailler pour nous autres là, c'est ça qu'ils disent, on ne voit pas ça ailleurs et ça c'est grâce à Monique (E1H-Int-Empl-A, 132). Et bien, j'ai mon côté que je lui apporte. Je vais m'occuper des problèmes, faire les achats de plancher flottant, je vais voir les soumissions, rencontrer les ingénieurs [...]. C'est ça le travail d'équipe (E1H-Int-Empl-B, 282).

Selon les répondants, le père n'est pas capable de travailler en équipe : « Non, non, non, il ne peut pas travailler en équipe. Pour lui c'est : « Fais ça, fais ça, fais ça! Pourquoi tu n'as pas fait ci et pourquoi tu n'as pas fait ça comme ça? » (E1H-Int-Succ, 296). D'ailleurs, cette dernière remarque a été faite par deux répondants de Sanite qui trouvent que le père et le fils ne communiquent pas assez avec les employés et déplorent le fait que les réunions importantes se passent souvent après les heures de bureau.

Les relations interpersonnelles. De façon générale, les répondants ont indiqué le manque de communication flagrante entre P1H et S1H et P2H, S2H. Le respect est quasi inexistant de la part de P1H et selon une employée :

Bof, respecter sa fille devant les autres, non, non! C'est un personnage de la vieille époque. S'il a quelque chose à dire puis s'il a une colère à piquer, s'il y a du monde, il ne va pas tenir compte de ça, il va dire n'importe quoi devant n'importe qui. C'est une personne qui est comme ça, il a toujours été comme ça. Et c'est comme cela qu'il se comporte avec sa fille (E1H-Int-Empl-A, 158).

De plus, la relation n'est guère reluisante entre P2H, S2H et les membres du

personnel. Nous avons remarqué un fort mécontentement d'un répondant à l'endroit du successeur, qui frôle la limite de ce que nous appelons résistance successorale :

C'est la manière que c'est. Moi je l'ai vécu ça, puis y en a d'autres qui l'ont vécu aussi. C'est, il y a des transitions qu'il faut que ça se fasse, pis que c'est pas fait toujours comme il faut. Le père aussi est de son bord. Je sais pas si souvent c'est peut être de l'insouciance, ou je sais pas, parce que moi je me dis la manière de penser pour un directeur général, la personne qui reprend l'entreprise, c'est, je sais pas, c'est sûr qu'il y a des preuves à faire, il y a de la crédibilité à aller chercher de ses employés, mais souvent c'est pas la bonne manière, souvent c'est pas la bonne manière (E2H-Int-Empl-A, 43).

On peut avancer sans se tromper que c'est seulement dans l'entreprise Jetpur où la communication est excellente entre le prédécesseur et le successeur, et cela à cause de la relation privilégiée père-fille qui s'est développée au cours des années :

Le fait qu'on soit proche l'un l'autre, qu'on a les même "*minding*", pis que ça se sent, il faut que ça se sente là, tu sais là, c'est comme un couple dans le mariage. Nous autres on est marié en entreprise moi pis elle en réalité, faque le monde sent qu'on est uni là, qu'est-ce que Caroline va dire passe très bien (E3H-Int-Préd, 132).

Ainsi, l'analyse des discours nous permet de constater que les relations entre les successeurs et les prédécesseurs ne sont pas dans l'ensemble si harmonieuses qu'on le supposerait. Comme nous l'avons constaté les discussions enflammées entre P2H et S2H, n'ont pas permis au départ au père et à son fils de partir sur de bonnes bases :

Le plus difficile, la relation avec Andy. [...] la chimie, mes relations vont bien maintenant mais je peux vous dire que c'est probablement une des choses que j'ai trouvé le plus dur. T'es tombé de deux mondes différents, le monde à l'université où tout va bien, tout réussit bien, et à l'entreprise que là il y a des délais, il y a des

réticences aux changements. C'est vraiment à ce niveau là que j'ai trouvé ça le plus dur (E2H-Int-Succ, 44).

Cette situation a été aussi la cause des difficultés que S2H a rencontrées dans l'entreprise auprès des employés. Ceux-ci ne lui font pas entièrement confiance, ce qui a énormément nui à sa crédibilité. Quant à S1H et P1H, la dynamique est différente. Nous avons remarqué que a) la dureté, b) le manque flagrant de confiance et c) le contrôle non apprécié de P1H ont créé une distance entre le père et sa fille :

Ma relation avec lui n'a pas été facile. J'ai eu des difficultés. [...] Je ne suis pas toute seule, j'ai des frères et je suis une femme. Avec la mentalité [...] de mon père, c'est les hommes, les femmes elles, c'est comme la guenille. Alors, tu dois écouter ce qu'il te dit. Même si tu as raison pour telle ou telle affaire, il faut que tu suives ce qu'il dit à la lettre. Moi je me suis fait respecter parce que j'ai appris vite et je lui ai montré que je pouvais rapidement me passer de lui et bien gérer (E1H-Int-Succ, 109).

Cependant cette distance n'a pas eu d'effet sur l'acceptation ni la crédibilité et la légitimité de la successeuse. Celle-ci a su s'intégrer en adoptant à la place de son père un style « maternaliste ».

Par contre, P3H et S3H, malgré le fait que le père ait exigé que sa fille fasse ses preuves, parfois au-delà de ses capacités, ne les a pas du tout éloignés l'un de l'autre. Au contraire, l'affinité qu'il y avait entre les deux était flagrante et tangible dans les yeux du père et de la fille lorsqu'il s'est agi pour l'un de parler de l'autre.

En résumé on peut dire que les prédécesseurs ont des difficultés plus marquées quant au comportement de leadership face aux successeurs, plus

particulièrement au niveau de la confiance et des relations interpersonnelles.

2.2.2 *Analyse inter-cas des comportements de leadership des prédécesseurs en tenant compte des trois dimensions de l'intégration : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité*

Nous allons analyser dans cette partie les comportements de leadership des prédécesseurs dans les trois entreprises retenues afin de savoir s'ils favorisent l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs. Les résultats se dégageant de l'analyse des questionnaires au tableau 30 nous permettront également de vérifier si ces mêmes comportements favorisent l'intégration.

Tableau 30
Vue d'ensemble des résultats sur les dimensions des éléments d'intégration :
entreprises dirigées par les hommes

Répondants	Acceptation	Crédibilité	Légitimité
Cérami			
Successeeur	5,40	5,13	5,75
Prédécesseeur	0,00	0,00	0,00
Employée A	5,12	5,20	6,00
Employé B	6,00	5,22	4,33
Moyenne	5,01	5,18	5,36
Sanite			
Successeeur	5,07	5,50	5,25
Prédécesseeur	4,60	4,38	4,25
Employée A	2,60	2,75	3,55
Employé B	3,60	4,00	4,22
Moyenne	3,97	4,16	4,32
Jetpur			
Successeeur	4,80	5,75	4,38
Prédécesseeur	5,67	6,00	4,75
Employée A	5,87	5,50	5,55
Employé B	6,00	6,00	5,88
Moyenne	5,58	5,81	5,14

Légende :

Réussite : 4,5 et plus

En voie de réussite : 4,0 à 4,4

Échec : 4 et moins

L'acceptation. Selon l'analyse des cas, presque tous les successeurs sont acceptés par les prédécesseurs, facilitant ainsi l'intégration. Les critères les plus marquants mentionnés par les prédécesseurs sont indiqués au tableau 31.

Premièrement, l'acceptation relève de la manière dont les successeurs ont gravi les échelons. De façon unanime, tous les répondants reconnaissaient qu'il fallait procéder à la mise en place du successeur, sans rien brusquer, avec patience sans brûler d'étapes, autrement dit, gravir les échelons en douceur, afin que les employés apprivoisent le changement.

Tableau 31
Les critères pour l'acceptation du successeur : entreprises dirigées par les hommes

Dimensions de l'acceptation	
Acceptation	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer et gravir les échelons en douceur • Démontrer la compatibilité des valeurs et comportements du successeur avec ceux de l'entreprise • Gagner la confiance et le respect des membres

On peut déjà remarquer, au tableau 32, que cela s'est fait plus difficilement dans l'entreprise Sanite qui a obtenu l'indice de signification le plus bas soit 3,97 sur 6, comparativement à Cérami qui a obtenu 5,01 et Jetpur, 5,58 sur 6.

Tableau 32
L'évaluation de l'acceptation selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes

Acceptation				
Entreprises	Cérami	Sanite	Jetpur	Moyenne
Résultats / 6	5,01	3,97	5,58	4,85

Pour P1H, il faut que S1H lave d'abord les planchers pour se faire accepter : « [...] Mais, Monique est plus docile. Pour se faire accepter, je lui ai dit qu'elle doit laver les planchers devant les employés, commencer en bas. Moi je l'ai fait. Il faut travailler fort pour leur montrer que tu es forte » (E1H-Int-Préd, 320). Partageant la même conviction que P1H, P2H et P3H ont tout mis en œuvre afin que S2H et S3H ne brûlent pas les étapes et qu'ils soient acceptés dans l'entreprise : « [...] ça c'est fait naturellement, en tout cas pour ma part, c'est ce que je pense, mais il reste du chemin à faire encore » (E2H-Int-Empl-B, 181). Un employé de Jetpur dit à ce propos : « Premièrement Caroline, ça fait qu'il l'intégrait lentement mais sûrement. [...] Faque nous autres, on l'accepte de même » (E3H-Int-Empl-B, 53).

Par contre, le P2F a voulu y aller plus tranquillement de telle sorte que, dès le début, il n'avait pas averti ses employés du fait que c'est S2H qui lui succédait, car il n'en était pas sûr, étant donné que son fils n'avait pas démontré d'intérêt pour son entreprise lorsqu'il était plus jeune : « Non, je n'ai pas averti les employés. Pas immédiatement, non, parce que je n'étais pas sûr encore si c'était pour marcher, s'il était pour montrer de l'intérêt ou s'il avait les aptitudes pour faire ça. Ce que je trouvais important pour son acceptation » (E2H-Int-Préd, 80). C'est pour cette raison que lorsque S2H imposait sa volonté d'être reconnu comme directeur général, cette situation a été source de conflit entre les P2H et S2H à telle enseigne qu'ils ont été obligés de s'enquérir auprès d'une consultante afin de savoir quoi faire, car selon P2H, cette situation ne serait pas à l'avantage de S2H pour son acceptation :

Ouais, quand il est arrivé, on avait des prises de bec parfois sur la manière de gérer la chose [...]. Moi j'essayais de le ralentir : « va pas plus vite que le moteur que t'as. L'organisation c'est ton moteur tu vas lui augmenter la force avant de lui demander d'aller trop vite. Même si tu voudrais aller trop vite, si le moteur n'est pas là, c'est pas mieux. [...] ». C'est ce que j'ai trouvé un peu plus dur dans la transition mais maintenant ça va bien (E2H-Int-Préd, 136). « Et ça a

été plus facile de le faire accepter en le nommant directeur de comptes que de l'avoir nommé immédiatement directeur général disons, malgré l'avis de la consultante » (E2H-Int-Préd, 196).

Les employés, pour leur part, partageaient l'avis de P2H et trouvaient la stratégie déplacée et le moment inopportun, car, selon eux, S2H manquait de maturité professionnelle et ne serait pas capable de prendre la direction de l'entreprise après six mois de responsabilité comme directeur aux comptes : « [...] Le fait de saluer ses employés le matin, hein, il ne connaît pas encore ça gérer, pis tu rentres, pis tu passes comme une bête, pis tu ne dis rien à personne, ça ne marche pas. Tu vois, ce poste c'est trop tôt je trouve » (E2H-Int-Empl-B, 451).

Deuxièmement, nous avons aussi remarqué que les valeurs et les comportements des successeurs doivent être conformes à ceux des membres de l'entreprise pour qu'ils leur accordent confiance et respect afin que leur acceptation soit dite gagnée. Selon S2H :

Si je n'avais pas eu ces valeurs là je n'aurais pas été bien encadré. Mes parents ont toujours été derrière moi, ils m'ont toujours encadré. C'est la même chose quand je suis en poste ici, Andy est toujours derrière moi à appuyer mes décisions et à me seconder quand j'en ai besoin. C'est une continuité, c'est sûr et certain (E2H-Int-Succ, 194).

Chez Cérami et Jetpur, nous pouvons mentionner que l'acceptation n'a pas été problématique étant donné que les filles, à cause de la rigueur des prédécesseurs, ont su répondre aux attentes, autant des pères que des employés, tant au niveau des valeurs et des croyances de l'entreprise qu'au niveau de leurs comportements :

Il l'a bien éduquée, il a communiqué les bonnes valeurs, faque moi,

j'ai pas de problème avec ça (E3H-Int-Empl-B, 65). Tu sais, elle n'est pas capable de refuser de faire le travail des autres, ce n'est pas une patronne là, il y en a des patronnes là, tu les regardes de haut puis tu vas aller faire ça, tu n'as pas le temps, et bien, non pas elle. Elle, elle retrousse ses manches, elle n'a pas peur de se salir les mains. À mes yeux, c'est ça une patronne de bonne valeur. Et c'est facile pour nous de travailler avec elle (E1H-Int-Empl-A, 147).

Par ailleurs, S1H a su imposer, durant les quinze années passées à diriger cette entreprise, son style de leadership maternaliste, complètement différent de celui de son père autocratique, en misant sur les valeurs du travail, sur l'écoute, la bienveillance tout en étant ferme, et cette stratégie lui a valu l'admiration, le respect et l'acceptation des employés :

Monique, c'est une femme, elle est peut-être plus délicate, elle est peut-être plus poussée par les problèmes de chacun de ses employés. Mais on est plus porté à se confier à elle que l'on va aller se confier à monsieur Garneau (E1H-Int-Empl-A, 108). On s'entend très très bien puis je ne suis pas dure, je ne veux pas me comporter comme un "boss". Et les employés aiment ça (E1H-Int-Succ, 65).

Le fait que les prédécesseurs aient confié le coaching aux collaborateurs d'expérience dans l'entreprise a aussi favorisé le respect, la confiance et a amené les successeurs à avoir les valeurs à la bonne place et par ricochet, l'acceptation :

Oui. Oh oui, absolument! C'est lui qui venait vers moi pour le coaching. Oui, même encore d'ailleurs à l'occasion là, mais pas mal moins souvent là. Mais encore à l'occasion, on discute finalement des clients, des prix que l'on doit faire ensemble, encore, encore du travail ; on fait ça aujourd'hui et je l'apprécie de plus en plus (E2H-Int-Empl-B, 96).

Le fait de travailler avec les employés a aussi joué en faveur des successeurs

parce que cela a permis aux successeurs de gagner leur confiance et leur respect :

Monsieur Garneau n'avait rien à faire pour accepter Monique comme patronne. Non, [...] parce qu'on connaissait Monique. On a grandi ensemble ici; je dirais dans le travail ici. Et elle est différente et elle est humaine. [...] Mais par contre, on est comme des amis mais sans oublier le respect que l'on doit à notre patron. Tu sais, ça il y a un certain respect qu'il faut réserver quand même (E1H-Int-Empl-A, 95). Donc avant de toucher à ces dossiers là, je voulais que le monde m'accepte et me voit arriver tranquillement et non pas imposé. Donc non, je crois que ça a bien fonctionné à ce niveau là (E2H-Int-Succ, 153). Oui elle est respectée [...] Tu sais ici, je sais que, de mon côté, les personnes avec qui je travaille, nous autres on aime ou on n'aime pas. On est capable d'endurer quelqu'un, on la respecte ou on ne la respecte pas ou on vit avec. Dans ce cas là, elle est respectée (E3H-Int-Empl-A, 278).

La crédibilité. L'analyse des cas nous indique de façon générale que les dimensions importantes, au tableau 33, sélectionnées par les répondants se présentent comme suit : a) avoir des compétences à valeur ajoutée, b) faire la différence par les projets spéciaux, c) gagner la confiance des membres et d) faire montre d'honnêteté.

Tableau 33
Les critères pour la crédibilité du successeur : entreprises dirigées par les hommes

Dimensions de la crédibilité	
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des compétences à valeur ajoutée • Faire la différence par les projets spéciaux • Gagner la confiance des membres • Faire montre d'honnêteté

Les prédécesseurs n'ont ménagé aucun effort pour permettre à leurs successeurs d'avoir les compétences à valeur ajoutées requises pour la gestion entière de l'entreprise. De façon exceptionnelle, seule S1H n'a pas poursuivi les études collégiales et universitaires en gestion comme S2H et S3H.

Malgré cela, comme elle l'a mentionné, son père lui a permis d'apprendre à gérer sur le tas avec son diplôme de secondaire en poche. Le fait de lui permettre très tôt de gérer l'entreprise l'a amenée à développer son esprit de créativité et d'initiative qui demeure un atout palpable et tangible pour l'entreprise. Par exemple, nous estimons, selon ses dires, que cela se ressent au niveau de la diversité des produits de qualité et du chiffre d'affaires en progression malgré la conjoncture difficile dans le secteur des produits de décoration intérieure que les grandes surfaces ont créé.

Je n'ai aucune formation universitaire, mais je réussis là dedans. En gestion, pas du tout, mais c'est s'adapter, apprendre sur le tas comme on disait, puis foncer et faire les choses différemment. J'ai vu mon père foncer toute sa vie et je fais comme lui. Mais, c'est important que quand on te voit, que c'est toi, que t'apportes plus et c'est ça, moi, je pense, ma crédibilité (E1H-Int-Succ, 35).

Cette formation expérientielle, menée de façon ardue durant quinze années, a fait gagner à S1H la crédibilité auprès des employés. Le fait qu'elle connaisse son domaine et son entreprise de fond en comble fait d'elle une experte incontournable :

Moi, je ne ferais pas le travail de Monique, je ne serais pas capable. Elle, c'est son expérience qui parle. L'administration, vérifier les factures, est ce qu'on a payé le bon prix. Est-ce qu'il y a une erreur? Puis les produits, chercher les nouveaux fournisseurs, puis les comptes. Regarde, ça, je ne veux rien savoir de ça, je n'aime pas ça (E1H-Int-Empl-B, 280).

Les résultats obtenus à partir des données du questionnaire et indiquées au tableau 34 viennent confirmer la crédibilité de S3H, 5,81 sur 6, comparativement aux deux autres successeurs soit S2H, 4,16, et S1H, 5,18. Par contre, on peut dire que S1H est beaucoup plus crédible que S2H.

Tableau 34
L'évaluation de la crédibilité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes

Crédibilité				
Entreprises	Cérami	Sanite	Jetpur	Moyenne
Résultats / 6	5,18	4,16	5,81	5,07

En effet, cela peut s'expliquer par le fait que si, dans le cas de Sanite, la décision de céder l'entreprise à S2H n'était qu'hypothétique, puisque ce dernier ne démontrait pas assez d'enthousiasme par rapport à cette éventualité, le père l'a quand même encouragé à une formation en gestion, formation qui lui a été salutaire. Les nouveaux secteurs développés, la restructuration et l'informatisation de l'entreprise, l'ajout de nouveaux produits, sont des projets d'envergure qui ont valu à S2H sa graduation, de telle sorte que la crédibilité est sur la voie d'être gagnée, malgré les difficultés de parcours rencontrées au début du processus : « C'est sûr que c'est super intelligent, mais il manque un peu de maturité. [...]. La crédibilité n'est pas à son meilleur, c'est en design » (E2H-Int-Empl-A, 116).

Quant à Jetpur, l'orientation formative de S3H ne pouvait mieux répondre aux besoins de l'entreprise. La maîtrise en gestion des opérations était d'un apport incommensurable en ce sens qu'elle a permis la réalisation avec succès des projets spéciaux : « Donc de plus, mon "*background*" était très intéressant pour l'entreprise » (E3H-Int-Succ, 23). Aux dires des répondants, S3H est très utile pour l'entreprise :

Oui, oui, crédible, ça à 100 % là, elle a des compétences, elle est honnête et elle est intègre. C'est de la valeur pour nous. Oui, ça on n'est pas inquiet personne. Que ça soit positif ou négatif, elle donne l'heure juste et puis, c'est parfait. C'est un plus (E3H-Int-Empl-A, 139). Les autres membres du CA réagissent très bien parce que Caroline, c'est une fille qui est très posée, c'est réfléchi, pis ça va

dire précisément, [...] les jeunes, ils vont avoir des nouvelles idées, pis c'est bon. Tu sais, un moment donné là, c'est très bien vu (E3H-Int-Préd, 93).

Un autre point important pour la crédibilité est le fait que, non seulement les successeurs devraient inspirer confiance, mais aussi ils devraient faire leurs preuves par les projets spéciaux en manifestant concrètement qu'ils font la différence :

Je crois qu'ils voient des belles choses. Il a des belles réussites [...] et cette réussite là, je crois, lui a permis de gagner un peu de sympathie vis-à-vis les employés parce qu'ils voient qu'il est différent du directeur congédié (E2H-Int-Préd, 174). Oui, les projets spéciaux permettent d'avoir plus de crédibilité aux yeux des employés. [...]. Fait que, dans le fond, chaque projet réussi, je pense, contribue à avoir une certaine crédibilité. À date, ça va très bien (E3H-Int-Succ, 279).

Certains répondants ont indiqué que le fait que les P2H et P3H aient confié la formation des successeurs aux coachs collaborateurs était gage de crédibilité : « Si Caroline était arrivée ici, seule, pis que Michel aurait pas été là, pis que le monde aurait pas voulu l'aider, non elle n'aurait pas de crédibilité » (E3H-Int-Empl-B, 114).

La légitimité. Pour acquérir la légitimité, le successeur doit prouver d'abord au prédécesseur et ensuite aux employés qu'il est capable d'assumer les tâches de dirigeant. Mais ce n'est certes pas suffisant, il faut toutefois que le père permette au successeur de démontrer son savoir-faire en l'initiant au métier et en lui déléguant des responsabilités avec l'autorité inhérente au fur et à mesure qu'il performe.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus avant, nous constatons que, dans le cas où le processus d'acquisition de légitimité se déroule bien, les pères

reconnaissent les aptitudes de leurs successeurs et vont même jusqu'à modifier leurs propres pratiques de gestion pour permettre à leur progéniture d'exercer leur autorité.

Au tableau 35, on peut remarquer que pour que les successeurs acquièrent la légitimité, les répondants ont mentionné que les successeurs doivent mériter le poste par leurs compétences avant de se faire obéir des employés.

Tableau 35
Les critères pour la légitimité du successeur : entreprises dirigées par les hommes

Dimensions de la légitimité	
Légitimité	<ul style="list-style-type: none"> • Mériter son poste non par népotisme mais par ses compétences • Assumer ses responsabilités avec l'autorité inhérente • Se faire obéir des employés

D'une part, le comportement des prédécesseurs à l'effet que les successeurs prouvent qu'ils sont capables de diriger l'entreprise fait en sorte que le problème de la légitimité ne se pose pas de la même façon au niveau des trois successeurs. Dans le cas de S1H, même si P1H se refuse de mentionner le nom ou les noms des successeurs, les employés eux trouvent leur patronne légitime, car, selon eux, elle mérite l'entreprise de par ses compétences au niveau du savoir agir et du savoir diriger : « Pour sa légitimité, on l'a accepté naturellement parce qu'elle a travaillé beaucoup. Oui, elle connaît l'entreprise comme sa poche et elle mérite plus que les autres enfants comme Céphas par exemple » (E1H-Int-Emp A, 160).

Quant à S2H et S3H, la même motivation les anime. D'ailleurs le seul fait que P2H et P3H les ait encouragés à poursuivre leurs études universitaires en gestion et de surcroît, dans le cas de S3H, à se spécialiser dans un domaine qui cadre bien avec les besoins de l'entreprise, contribue à dissiper les doutes au niveau de

l'incompétence et du népotisme. En plus d'avoir les compétences requises, les successeurs ont eu à faire leurs preuves pour convaincre d'abord le prédécesseur et ensuite les employés de leur engagement par rapport à l'entreprise. Nous savons que, faire ses preuves signifie toute démonstration des aptitudes et des compétences du successeur à réaliser les tâches données par le prédécesseur ainsi que toute manifestation qui témoigne la motivation du fils (entreprise Sanite) à prendre la relève.

De plus, à partir du moment où les successeurs sont capables d'exercer leur autorité accordée par les prédécesseurs et de se faire obéir par les membres de leur entreprise, les répondants les trouvent légitimes. On peut constater cependant que les résultats aux questionnaires, indiqués au tableau 36, confirment que c'est S1H qui obtient le plus de légitimité avec 5,36 comparativement à S2H, 4,32 et à S3H, 5,14 sur 6.

Tableau 36
L'évaluation de la légitimité selon les questionnaires : entreprises dirigées par les hommes

Légitimité				
Entreprises	Cérami	Sanite	Jetpur	Moyenne
Résultats / 6	5,36	4,32	5,14	4,94

Même si, au début, dans le cas de S2H, il y a eu apparence de népotisme; lors de notre entretien, les opinions tournent tranquillement en sa faveur, de par les connaissances acquises et du coaching dont il bénéficie de la part de P2H et des autres collaborateurs de ce dernier. Il nous confiait à se propos : « Je me détache complètement de cette appellation-là, le fils à Andy. Je n'aime pas cette appellation-là et je ne veux pas que ça me colle [...]. Et une des manières de me détacher, c'est

en allant chercher un niveau de connaissances supérieur que mon père » (E2H-Int-Succ, 269).

D'un autre côté, pour les prédécesseurs qui sont en processus de transférer leur entreprise, le fait de planifier la succession et de montrer au personnel et aux collaborateurs que le choix qui est fait est une décision sérieuse permet aux répondants d'accorder la légitimité aux successeurs :

[...] Lorsqu'ils voient que cette démarche qu'on fait est sérieuse, qu'on prend le temps de s'asseoir, qu'on fait nos plans de carrière, qu'on fait nos plans d'action, et que quand on s'en va puis qu'on prend le temps de s'asseoir pour réfléchir pour pas que ça soit faite sur le bout de je ne sais quoi d'une table, et que ça s'est fait sur une longue étape, donc on fait pas ça sur un an, deux ans et que dans le fond, moi je suis là pour reprendre tranquillement, ils sont conscients que moi je suis la personne qu'il faut (E3H-Int-Succ, 149).

En outre, les réponses d'engagement que S3H a toujours données aux multiples demandes non moins exigeantes de P3H ont persuadé les autres membres qu'elle mérite la succession plus que quiconque :

Donc la relève, qui est Caroline, a acheté les parts de la personne qui les a vendues, fait que ça c'est bien correct, puis moi je suis bien contente parce que Caroline, dans le fond, c'est du sang neuf, c'est la compétence [...]. Puis elle a fait vraiment ses preuves dans le fond. C'était pas non plus gênant qu'elle devienne une associée avec nous autres parce que, dans le fond, elle fait un bon travail (E3H-Int-Empl-A, 32).

D'autre part, se faire obéir est la deuxième dimension de la légitimité. D'ailleurs nous n'avons pas senti de résistances chez Cérami ni chez Jetpur, car selon

les répondants, il n'y a rien qui puisse les empêcher d'obéir à S1H et S3H. Malgré le fait que S3H est encore en formation, donc pas totalement autonome, son implication dans l'entreprise, ses compétences distinctives font d'elle une incontournable :

Oh oui, oh oui! Quand je leur demande de faire des tâches, ils les font sans chialer, sans se poser des questions (E1H-Int-Succ, 277) : Oui, oui, oui! Le père a transmis à la fille, d'une certaine manière, la façon de pouvoir gérer et de pouvoir diriger les employés. Au début, Caroline c'est comme une employée comme les autres, et puis là elle est rendue qu'elle a des employés sous sa charge puis ça va bien avec ses employés, pis elle n'a comme pas de problème non plus là, de conflits, là (E3H-Int-Empl-A, 163).

Par contre chez Sanite, l'obéissance ne vient pas naturellement, mais par obligation :

Ben, peut-être que ça ne réagit pas correct finalement là. Il y en a qui ne lui font pas trop confiance parce qu'il faudrait qu'il démontre plus de sérieux, plus de rigueur. Ok par rapport à d'autres employés (E2H-Int-Empl-B, 204). Parce qu'il faut qu'ils fassent. Ben parce que, ils sont ici, s'il demande de quoi, il faut le faire, il faut qu'ils fassent, alors ils le font. Là, pourquoi qu'ils le font? Ça je ne sais pas (E2H-Int-Empl-B, 200). Euh! Il y en a peut-être un ou deux, pas qui remettent en question mes décisions mais qui ont des réticences bon pour mille et une raisons (E2H-Int-Succ, 352).

Finalement, si nous tentons de comprendre les comportements de leadership des hommes quant à l'intégration de leurs successeurs pour que ces derniers acquièrent l'acceptation, la crédibilité et la légitimité dans l'entreprise, nous remarquons globalement, au tableau 37, que les successeurs semblent avoir acquis plus de crédibilité avec une moyenne de 5,07, alors que la moyenne de la légitimité 4.94 est légèrement supérieure à celle de l'acceptation des successeurs soit 4,85.

Les prédécesseurs semblent donc accorder plus d'importance à la crédibilité en tant que dimension de l'intégration.

Tableau 37
Les résultats récapitulatifs des trois dimensions de l'intégration : entreprises dirigées par les hommes

Répondants	Acceptation	Crédibilité	Légitimité
Cérami	5,01	5,18	5,36
Sanite	3,97	4,16	4,32
Jetpur	5,58	5,81	5,14
Moyenne	4,85	5,07	4,94

3. ANALYSE COMPARATIVE

À partir des analyses des comportements de leadership et des dimensions de l'intégration des hommes et des femmes, que nous avons rencontrés dans les sept entreprises familiales, soit quatre entreprises dirigées par des femmes, et trois dirigées par des hommes, nous allons dégager maintenant certaines similitudes ou différences : a) sur leurs comportements de leadership ; et b) sur leurs stratégies d'intégration.

3.1 Analyse comparative des comportements de leadership des hommes et des femmes chefs d'entreprise familiale

Nous vous présentons donc les comportements de leadership que nous avons dégagés entre les femmes et les hommes sur : a) la protection, b) l'habilitation, c) l'inspiration, d) la confiance, e) le leadership « maternaliste », f) les relations interpersonnelles, g) le faire ses preuves, h) le contrôle et i) le travail collaboratif ou d'équipe.

3.1.1 *La protection*

Les femmes, sans exception, sont portées à « protéger leur progéniture » lorsqu'un problème quelconque inhérent au travail de dirigeant et au processus successoral point à l'horizon. D'après les résultats obtenus, les femmes ont su trouver les comportements adéquats pour répondre aux besoins des successeurs, ce qui n'est pas le cas pour les hommes qui placent leurs successeurs dans des situations où ils auront à vivre des expériences pour leurs formations personnelle et professionnelle. Le tableau 38 suivant représente le sommaire de l'analyse comparative à ce sujet :

Tableau 38
Sommaire de l'analyse comparative de la protection

Femmes	Les dimensions de la protection	Hommes
Oui	• Protéger des adversités et des dommages	Incertain
Oui	• Assurer la viabilité du successeur	Incertain
Oui	• Épauler	Oui, sauf P2H
Oui	• Protéger de l'insécurité financière	Non
Femmes : elles sont toutes portées, sans exception, à protéger leur progéniture. Hommes : ils sont portés à mettre en situation leurs successeurs, et à leur permettre de vivre des expériences pour leurs formations personnelle et professionnelles.		

3.1.2 *L'habilitation*

Les femmes sont portées autant que les hommes à habilitier leurs successeurs en leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires au niveau du savoir agir et du savoir diriger et que nous remarquons particulièrement au tableau 39.

Cependant, ce qui diffère entre les deux groupes d'entreprise, se situe au niveau des types de comportement adoptés pour arriver au savoir agir et au savoir

diriger : par exemple, ces femmes chefs d'entreprise créent un milieu où l'apprentissage est acquis dans la confiance, puisque, selon elles et les employés interviewés, la confiance est la fondation des relations qu'elles entretiennent avec les gens qui les entourent, et à plus forte raison, leur progéniture. De plus, il ressort des analyses des discours qu'elles mettent l'accent sur un milieu de travail qui encourage la créativité et l'initiative personnelle, alors que les hommes sont orientés suivant l'axe de la débrouillardise et de l'apprentissage dans la preuve.

Tableau 39
Sommaire de l'analyse comparative de l'habilitation

Femmes	Les dimensions de l'habilitation	Hommes
Formation en gestion 2 Baccalauréats 2 Maîtrises	<ul style="list-style-type: none"> Formation à l'externe académique 	Formation en gestion 1 Baccalauréat et 1 Maîtrise 1 Formation sur le tas
Savoir-être : transféré surtout par les femmes Savoir et Savoir-faire : surtout par les compagnons et par les consultants Savoir diriger : par les prédécesseurs et les coachs	<ul style="list-style-type: none"> Formation à l'interne Mentorat Compagnonnage Apprentissage tacite Enseignement emphatique 	Savoir-être : L'accent est moins mis sur le savoir-être Savoir et Savoir-faire : surtout par les prédécesseurs et les compagnons Savoir diriger : par les prédécesseurs et les coachs
Accent mis sur l'humilité dans la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> Expert/Apprenant Se remettre en question/Humilité 	Non
Objectif : apprendre pour éviter les écueils	<ul style="list-style-type: none"> Projets spéciaux 	Objectif : prouver qu'on est capable

3.1.3 *L'inspiration*

Dans l'ensemble des entreprises dirigées par des hommes, les successeurs s'inspirent de leur prédécesseur quant à la vision de l'entreprise et par la passion dont ils font preuve dans leurs comportements de leadership.

Le tableau 40 montre qu'il ne ressort pas de différence dans les comportements de leadership masculins et féminins sur cette dimension.

Tableau 40
Sommaire de l'analyse comparative de l'inspiration

Femmes	Les dimensions de l'inspiration	Hommes
Oui	• Insuffler la vision de l'entreprise	Oui
Oui	• Être un modèle	Oui
Oui	• Communiquer la passion	Oui

3.1.4 *La confiance*

Le sommaire de l'analyse comparative des discours au tableau 41 fait ressortir ce constat : les femmes sont plus promptes à faire confiance à leurs successeurs que les hommes et elles s'appliquent, de ce fait, à leur inculquer cette valeur. Cette propension à faire confiance les incite à leur confier des tâches qu'elles ont l'assurance de voir satisfaites. Le fait qu'elles soient alors dignes de confiance a, pour effet, de permettre aux employés, à leur tour, de faire confiance aux successeurs.

On remarque donc que pour les femmes, la confiance n'est pas conditionnelle aux preuves, mais renforcée par les preuves, car dès le départ, elles font automatiquement confiance en leurs successeurs. Alors que, pour les hommes, la confiance est fonction de la capacité des successeurs à faire leurs preuves.

Plus, les successeurs arrivent à prouver qu'ils sont capables, meilleures sont les relations de travail et la relation de confiance entre successeurs et prédécesseurs,

et, par ricochet, entre successeurs et employés, car ceux-ci vivent un phénomène de contagion sociale.

Tableau 41
Sommaire de l'analyse comparative de la confiance

Femmes	Les dimensions de la confiance	Hommes
Construire la confiance en soi	• Construire la confiance en soi	Faire ses preuves
Faire place sans réserve au successeur afin qu'il se réalise	• Faire place au successeur	Faire place au successeur afin qu'il réalise d'abord les ambitions du prédécesseur
Laisser aller sans réserve	• Tolérance à l'erreur	Contrôler la situation pour éviter les erreurs
Travailler au respect et à la confiance en bâtissant la visibilité du successeur	• Gagner respect et confiance	Respect et confiance gagnés par ses preuves
Femmes : la confiance n'est pas conditionnelle aux preuves mais renforcée par les preuves. Hommes : la confiance est fonction de la capacité des successeurs à faire leurs preuves.		

3.1.5 *Le leadership « maternaliste »*

Ce comportement de leadership « maternaliste » semble ne pas être approprié aux hommes, et le tableau 42 montre bien les particularités de ce comportement. Les prédécesseuses, même dans leur milieu professionnel, se seraient comportées comme des « mères » dans l'intégration de leurs successeurs en ne créant pas de distinction entre leurs enfants et les employés. Les répondants ont souligné leur douceur et le tact avec lesquels les prédécesseuses arrivent à faire face aux situations. Alors que les hommes auraient adopté des comportements dits autocratiques, axés sur la tâche, en demandant même aux employés de laisser leur progéniture se débrouiller.

Tableau 42
Sommaire de l'analyse comparative du leadership « maternaliste »

Femmes	Les dimensions du leadership « maternaliste »	Hommes
Considérées comme des mères	<ul style="list-style-type: none"> Se comporter comme une mère en mettant l'accent sur le développement des successeurs et employés 	Non
Se mettent à la place des autres	<ul style="list-style-type: none"> Empathie 	Non
Approchent les personnes et les situations avec tact et douceur, sans distinction particulière entre les employés et les successeurs	<ul style="list-style-type: none"> Tact et douceur 	Non
Sont à la fois tendres et fermes	<ul style="list-style-type: none"> Pont entre le rationnel et l'émotionnel 	Non, sauf dans le cas de P3H
Femmes : mettent l'accent sur la connexion avec les autres, le développement personnel Hommes : sont surtout très axés sur la productivité et moins sur les relations interpersonnelles		

3.1.6 Les relations interpersonnelles

En ce qui concerne ce comportement de leadership dont le sommaire de l'analyse comparative est présenté au tableau 43, il est clair que développer une affinité avec les successeurs est très important dans le processus d'intégration.

Tableau 43
Sommaire de l'analyse comparative des relations interpersonnelles

Femmes	Les dimensions des relations interpersonnelles	Hommes
Mettent l'accent sur la complicité à avoir, non seulement avec les successeurs, mais aussi avec les employés	<ul style="list-style-type: none"> Affinité 	Affinité uniquement avec les prédécesseur et successeur de Jetpur sur le plan professionnel
Font en sorte que le successeur soit le complément de la prédécesseure Pas autant que les hommes	<ul style="list-style-type: none"> Complémentarité Relations d'affaires 	Au début, un subordonné en apprentissage Après, recevoir ses grades Oui
Hommes : malgré l'effort fourni pour établir une relation harmonieuse avec les successeurs, il se dégage une certaine distance entre eux. Les femmes seraient plus proches de leurs successeurs et des employés.		

Du côté des hommes, malgré le fait que les prédécesseurs sont conscients du fait qu'établir une relation interpersonnelle saine est très important, nous avons constaté une certaine distance entre les prédécesseurs et les successeurs. Nous parlerons plutôt ici de « relation d'affaires ». Cependant, cette affinité a été bien visible dans l'entreprise Jetpur, malgré le fait que le prédécesseur a mis sa successeure dans un contexte de mise à l'épreuve et de contrôle. Quant aux femmes chefs d'entreprise, il ressort de l'analyse qu'elles mettent l'accent sur la complicité avec les successeurs et font en sorte d'établir de bonnes relations par des discussions et des rencontres suivies. De plus, elles font en sorte d'encourager la complémentarité et de donner la chance aux successeurs d'établir de bonnes relations avec l'ensemble des personnes et groupes reliées de près ou de loin à l'entreprise.

3.1.7 *Faire ses preuves*

L'analyse de ce comportement de leadership nous permet de constater que cet élément qualitatif est typiquement associé aux prédécesseurs et le tableau 44 montre, sans équivoque, à qui il importe d'avoir des preuves. Le successeur doit donc faire preuve : a) d'intérêt et d'investissement, b) liée au travail et c) d'initiative.

Tableau 44
Sommaire de l'analyse comparative de « faire ses preuves »

Femmes	Les dimensions de : faire ses preuves	Hommes
De façon implicite sans condition	• Preuves d'intérêt et d'investissement	Oui, de façon explicite
De façon implicite sans condition	• Preuves liées au travail	Oui, de façon explicite
De façon implicite sans condition	• Preuves d'initiative	Oui, de façon explicite
Femmes : Leurs successeurs n'ont pas besoin de faire des preuves.		
Hommes : Leurs successeurs doivent fournir des preuves de façon explicite.		

Nous remarquons donc que les prédécesseurs ont des attentes bien précises et lorsque les successeurs y répondent en faisant leurs preuves, les prédécesseurs sont alors en mesure de leur faire confiance tandis que les prédécesseurs sont davantage tolérantes durant le processus d'intégration. Elles ne sont pas portées à exiger de leur successeur qu'elle fasse ses preuves avant de leur faire confiance. Cette confiance est quasi automatique, car semblent mieux connaître leurs enfants que les hommes.

3.1.8 *Le contrôle*

Contrôler les successeurs afin de s'assurer de leur apprentissage et de l'état de leur progression dans les tâches à faire est un comportement que tous les prédécesseurs ont adopté. On peut s'en rendre compte plus spécifiquement au tableau 45. Ce contrôle se produit lors des rencontres journalières, parfois planifiées par les successeurs et parfois sporadiques.

Tableau 45
Sommaire de l'analyse comparative du « contrôle »

Femmes	Les dimensions du contrôle	Hommes
Pas de façon systématique et pas en réunion	• Contrôle du travail à faire	Contrôle journalier systématique
Pas de façon systématique et pas en réunion	• Contrôle des échéanciers	Contrôle journalier systématique
Pas de façon systématique et pas en réunion	• Contrôle de l'évolution du successeur dans l'entreprise	Contrôle journalier systématique
Femmes : n'exercent pas un contrôle serré (confiance, collaboration et communication). Elles sont adeptes d'un comportement réactif. Hommes : Leur manque de confiance leur fait instaurer un système de contrôle serré lors des rencontres journalières et sporadiques. Ils adoptent un comportement plutôt proactif.		

Par contre, pour les prédécesseuses, cette situation de contrôle systématique ne fait pas partie de leurs mécanismes de coordination pour intégrer leurs successeurs. En effet, la relation de confiance entretenue avec eux crée un contexte où l'initiative personnelle est développée et où elles attendent que les problèmes surgissent pour intervenir.

3.1.9 *Le travail collaboratif*

Le sommaire de l'analyse comparative de ce comportement de leadership au tableau 46 nous permet de faire ressortir des éléments particuliers.

Tableau 46
Sommaire de l'analyse comparative du « travail collaboratif et d'équipe »

Femmes	Les dimensions du travail collaboratif et d'équipe	Hommes
Accent sur la collaboration, l'entraide Rencontre dyadique, entre membres de l'équipe de gestion et entre tous les membres de l'entreprise	• Travail collaboratif et travail d'équipe	Accent sur la débrouillardise Rencontre dyadique entre prédécesseur et successeur. Rencontre d'équipe avec membre de l'équipe de gestion
Accent sur le sentiment d'appartenance et l'interdépendance sociale	• Interdépendance	Non
Accent sur la communication entre supérieur et subordonnés et entre pairs	• Communication	Manque de communication
Femmes : l'accent est mis sur le travail collaboratif. Hommes : l'accent est mis sur des rencontres dyadiques entre prédécesseur et successeur.		

On constate ainsi que, pour les prédécesseuses, le travail avec les autres, que ce soit avec les successeurs comme avec les employés se traduit en termes de travail

collaboratif en mettant l'accent sur la collaboration, l'interdépendance sociale, le sentiment d'appartenance, la confiance et la communication.

En ce qui a trait aux hommes, chefs d'entreprise, nous assistons à la création de contextes où on traiterait de travail d'équipe initié surtout pour des rencontres dyadiques entre prédécesseurs et successeurs et où le manque de communication serait un facteur important à la source de nombreux conflits. D'ailleurs à maintes reprises, il a été question pour les répondants de mentionner que les prédécesseurs n'ont pas cette propension de travailler en équipe.

3.2 Analyse comparative des stratégies d'intégration des femmes et des hommes chefs d'entreprise familiale

Nous allons faire ressortir les similitudes et les différences dans les différentes stratégies d'intégration adoptées pour faire gagner a) l'acceptation, b) la crédibilité et c) la légitimité à leurs successeurs.

3.2.1 *L'acceptation*

L'acceptation est un thème dont les dimensions énoncées au tableau 47 par les répondants des entreprises dirigées par les femmes et par les hommes se rapprochent. Ainsi donc, pour être totalement accepté dans l'entreprise familiale, il faut que le successeur rentre dans l'entreprise en douceur, qu'il gravisse les échelons sans bousculer qui que ce soit, que ses valeurs et comportements soient compatibles avec ceux de l'entreprise et qu'il arrive à gagner le respect et la confiance de tous ceux qui gravitent autour de lui, autant à l'interne qu'à l'externe.

Tableau 47
Synthèse de la dimension de l'acceptation

Femmes	L'acceptation	Hommes
Oui	• Intégration en douceur	Oui
Oui	• Valeurs et comportements compatibles	Oui
Oui	• Gagner confiance et respect	Oui

Nous avons donc pu constater des similitudes et des différences et cette synthèse se retrouve au tableau 48. D'un côté, les prédécesseuses adoptent plus spécifiquement les comportements de leadership « maternaliste », la confiance, le travail collaboratif et les relations interpersonnelles saines tandis que pour les prédécesseurs, il semble que ce qui est surtout important, c'est que les successeurs fassent leurs preuves, alors que la communication est quasi nulle entre eux.

Tableau 48
Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur acceptation

Prédécesseuses	Les dimensions communes	Prédécesseurs
La protection Le leadership maternaliste La confiance Le travail collaboratif Les relations interpersonnelles	• L'inspiration • L'habilitation	Faire ses preuves Le travail d'équipe dyadique
Moy. acceptation : 5,05.		Moy. acceptation : 4,85.

L'inspiration et l'habilitation seraient des comportements adoptés autant par les femmes que par les hommes chefs d'entreprise familiale. Selon, les moyennes obtenues, il se confirme que les prédécesseuses sont plus enclines à faire accepter leurs successeurs, puisque les successeurs des prédécesseuses ont obtenu 5,05 de moyenne, alors que les successeurs des prédécesseurs ont obtenu 4,85 sur 6. On peut attribuer cette différence au fait que cette moyenne a probablement été influencée par

une intégration ponctuée d'épisodes de difficultés pour le successeur de Sanite. Le score de ce dernier est très bas. Après l'analyse de ces comportements de leadership favorisant l'acceptation des successeurs dans l'entreprise, nous constatons donc que les prédécesseuses ont plus de facilité à faire accepter leurs successeurs, fils ou fille. Il semble que ce soit différent pour les hommes.

3.2.2 La crédibilité

Nous avons pu constater aussi, quant à la dimension de la crédibilité dont nous présentons la synthèse au tableau 49, que les répondants des entreprises dirigées par les femmes trouvent que, pour être crédibles, les successeurs doivent être perçus comme des dirigeants très compétents, honnêtes, dignes de confiance et doivent surtout faire montre d'une compétence à valeur ajoutée. Les femmes sont plus portées à confier les responsabilités aux successeurs en croyant en leurs capacités à les assumer et ce comportement amène les employés à leur accorder la crédibilité, tandis que les hommes, quant à eux, amènent les successeurs à prouver et à montrer aux employés qu'ils sont capables et dignes de confiance.

Tableau 49
Synthèse de la dimension de la crédibilité

Femmes	La crédibilité	Hommes
	Compétences	Savoir agir et savoir diriger.
Compétences distinctives permettant de mieux diriger	<ul style="list-style-type: none"> Compétences à valeur ajoutée 	Compétences distinctives permettant de prouver qu'on est une « plus value »
Importance accordée au gain de confiance	<ul style="list-style-type: none"> Confiance 	Pas autant important par rapport aux femmes
Importance accordée à l'honnêteté	<ul style="list-style-type: none"> Honnêteté 	N'a pas semblé importante
Parce qu'elles s'appuient sur les compétences des successeuses	<ul style="list-style-type: none"> Projets spéciaux 	Pour démontrer les capacités et faire une différence
Femmes : elles sont plus portées à confier les responsabilités aux successeurs en croyant en leurs capacités à les assumer et ce comportement amène les employés à leur accorder la crédibilité.		
Hommes : les successeurs doivent prouver aux employés qu'ils sont capables et dignes de confiance.		

On peut également constater, au tableau 50, que la crédibilité des successeurs est aussi importante pour les femmes que pour les hommes, puisque la moyenne des femmes est de 5,12 alors que celle des hommes est de 5,07 sur 6. En effet, on remarque que les prédécesseuses comme les prédécesseurs habilitent leurs successeurs pour travailler dans l'entreprise et qu'ils acquièrent de la crédibilité auprès des employés.

Tableau 50
Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur crédibilité

Prédécesseuses	Les dimensions communes	Prédécesseurs
Habilitation Mentorat surtout pour le transfert du savoir être Compagnonnage et consultation pour l'acquisition du savoir et du savoir faire Visibilité du successeur Faire confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitation • Mentorat • Compagnonnage 	Habilitation Mentorat pour le transfert du savoir agir et du savoir diriger Compagnonnage pour le savoir faire Amener à faire ses preuves pour montrer qu'on est capable Contrôle des acquis
Moy. crédibilité : 5,12		Moy. crédibilité : 5,07

En fait, ils les accompagnent et font du mentorat, mais cela s'exprime différemment. Pour les femmes, cela est relié davantage au savoir être, tandis que pour les prédécesseurs, cela est relié au transfert du savoir diriger et du savoir agir. On peut également remarquer l'importance qu'ils accordent au contrôle des acquis et à ce que leurs successeurs fassent leurs preuves, alors que pour les prédécesseuses, l'accent est mis plutôt sur la confiance. Cette façon d'aborder l'intégration peut avoir un impact sur les scores obtenus. On peut également noter l'importance qu'elles accordent à la confiance en leurs successeurs, alors que, pour les prédécesseurs, leur intérêt est davantage mis sur le contrôle des acquis et à ce que leurs successeurs fassent leurs preuves dans l'entreprise. Nous ne pouvons donc pas ignorer cette dimension dans l'intégration du successeur dans l'entreprise familiale.

3.2.3 La légitimité

La synthèse de la légitimité des successeurs, présentée au tableau 51, fait ressortir des éléments caractéristiques des prédécesseurs féminins et masculins. La légitimité du successeur a pu s'acquérir si ce dernier a) a mérité son poste non par népotisme, mais par ses propres compétences ; b) s'il a su déléguer l'autorité et ses responsabilités ; c) s'il a su se faire obéir et s'il a manifesté d) un engagement clair. On se rend compte que la légitimité est une dimension importante de l'intégration et qu'elle est vécue différemment par les prédécesseurs et les prédécesseurs. En fait, on peut retenir que, pour les prédécesseurs, la légitimité du successeur s'acquiert surtout s'il fait ses preuves dans l'entreprise tandis que pour les femmes, c'est un ensemble de comportements qui favorise la légitimité des successeurs.

Tableau 51
Synthèse de la dimension de la légitimité

Femmes	La légitimité	Hommes
Oui	Mériter son poste par compétence sans népotisme	Oui
Oui	Déléguer l'autorité et les responsabilités	Plus difficilement
Oui	Se faire obéir	Oui
Oui	Manifester un engagement clair	Oui
Femmes : il est plus facile de déléguer l'autorité et les responsabilités.		
Hommes : il est plus difficile de déléguer l'autorité et les responsabilités.		

De l'analyse des comportements de leadership favorisant la légitimité du successeur présentées au tableau 52, il ressort que la moyenne des répondants des entreprises dirigées par les hommes, soit 4,94 sur 6, est inférieure à la moyenne des entreprises des femmes chefs d'entreprise familiale, soit 5,24 sur 6. Ici aussi, le style de leadership adopté a pu jouer dans les résultats obtenus.

Tableau 52
Synthèse des comportements de leadership adoptés afin que les successeurs gagnent leur légitimité

Prédécesseuses	Les dimensions communes	Prédécesseurs
Le leadership maternaliste La confiance L'habilitation Le travail collaboratif Les relations interpersonnelles empreintes d'affinité	<ul style="list-style-type: none"> • Le mentorat • Le compagnonnage 	Faire ses preuves
Moy : légitimité : 5,24		Moy : légitimité : 4,94

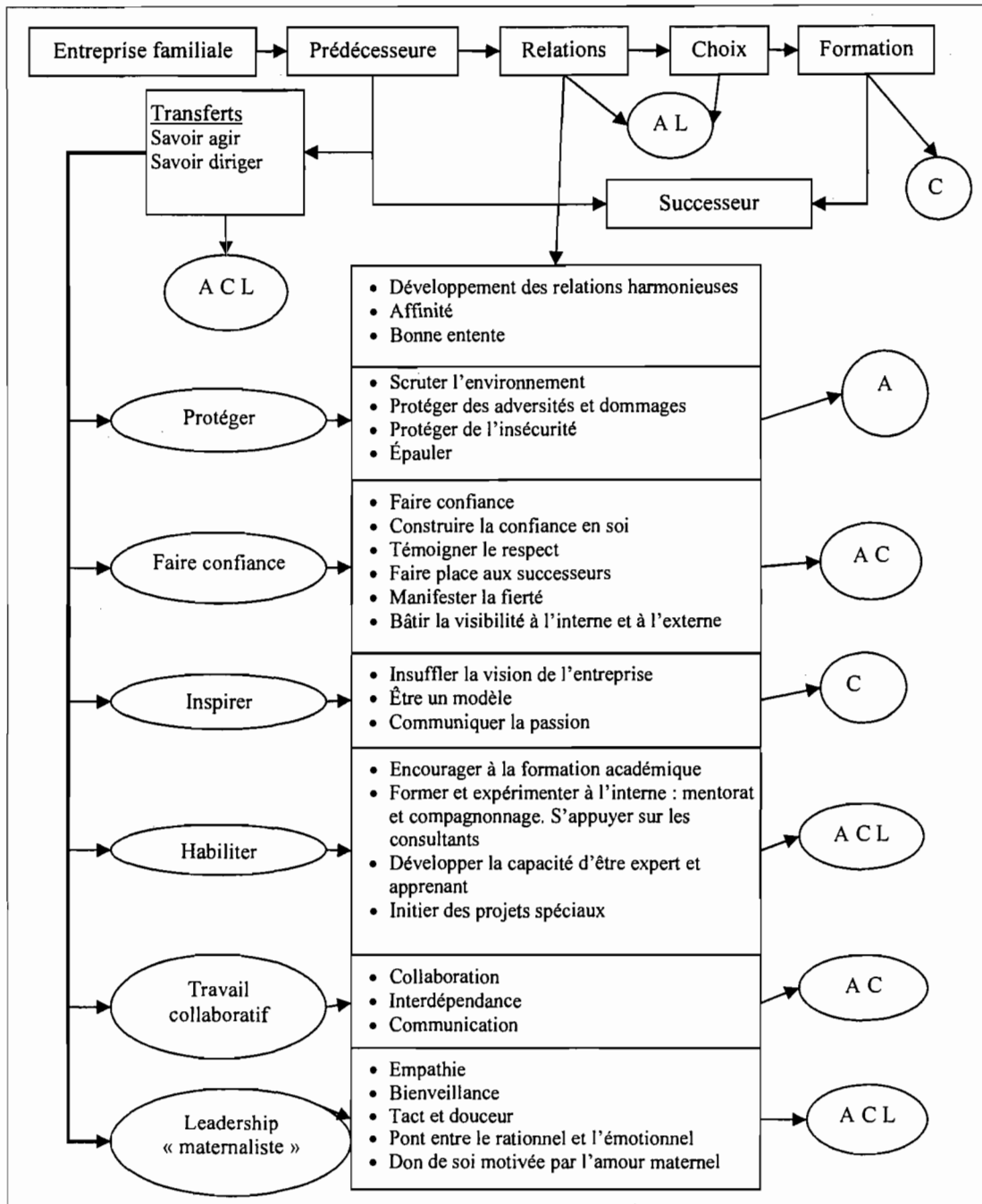
3.3 Modèles des comportements de leadership des prédécesseurs et prédécesseurs

Somme toute, nos résultats nous indiquent clairement que les prédécesseuses ont plus de facilité à amener leurs successeurs à se faire accepter, à gagner la crédibilité et la légitimité auprès d'eux-mêmes et de leurs employés en adoptant des comportements distinctifs des hommes prédécesseurs. Nous trouvons important de rappeler, dans cette partie, les résultats obtenus tout en montrant comment ceux-ci s'interprètent : a) d'abord dans un premier modèle de comportement de leadership des prédécesseuses, dont la représentation est à la figure 5 qui suit, et b) dans un deuxième modèle regroupant les comportements des prédécesseurs et dont on peut davantage voir les implications et les interrelations à la figure 6.

3.3.1 *Modèle des comportements de leadership des femmes prédécesseuses*

Nous allons tenter de définir ce modèle de comportement de leadership des femmes prédécesseuses d'entreprise familiale, présenté à la figure 5.

Figure 5
Modèle des comportements de leadership des femmes prédécesseurs



A = Acceptation
C = Crédibilité
L = Légitimité

Tout d'abord, nous nous trouvons en présence de quatre femmes chefs d'entreprise qui ont décidé de se préparer tranquillement pour leur retraite. Il leur faut alors un successeur capable de prendre la relève afin de poursuivre le travail laborieux accompli dans leurs entreprises. Déjà, ces femmes se font une idée de l'enfant qui possiblement leur succèdera. Elles encouragent alors leur progéniture à poursuivre leurs études universitaires, non seulement dans leur domaine de prédilection, mais aussi en gestion. C'est alors que le processus du transfert du savoir agir commence. Cette façon de faire pose d'abord les fondations de la crédibilité.

Ce processus de transfert se poursuit sur la base de la relation harmonieuse empreinte d'affinité entretenue autant dans le cadre du travail professionnel qu'en dehors du contexte du travail. C'est empreint de cette harmonie entretenue avec les potentiels successeurs, et en tenant compte des compétences acquises par ces derniers au cours de leur formation initiale, que les chefs d'entreprise font leur choix. Cela favorise au successeur choisi l'acceptation et la légitimité.

Les femmes chefs d'entreprise, en faisant leur choix, a) accordent leur confiance à leur progéniture, b) croient en leur potentiel, c) développent leur confiance en soi, d) les respectent et leur transfèrent le savoir faire, dans la mesure du possible et le savoir diriger en toute quiétude. Elles permettent aussi à leurs successeurs de faire leur entrée en douceur dans l'entreprise, en empruntant un cheminement de type 1, sans s'imposer.

Ce comportement stimule l'acceptation et la crédibilité. Tout en sachant très bien que l'exercice des responsabilités et de l'autorité dévolues aux futurs successeurs peut occasionner des situations de résistances et des difficultés de tout genre, les

prédécesseurs n'ont semblé ménager aucun effort pour protéger leurs successeurs, les épaulant, ce qui a valu à ces derniers l'acceptation des autres employés.

Elles ont aussi été source d'inspiration pour les successeurs. Elles les ont amenés à modeler les visions individuelles en une vision d'équipe et ont été pour les successeurs des modèles à imiter, comportement qui a permis la crédibilité. Il ne s'agit pas seulement d'être à l'emploi de l'entreprise et d'y travailler ; toujours est-il qu'il faille être un gestionnaire et un leader complet! Pour ce faire, il a fallu aux prédécesseurs de rendre capables leurs successeurs.

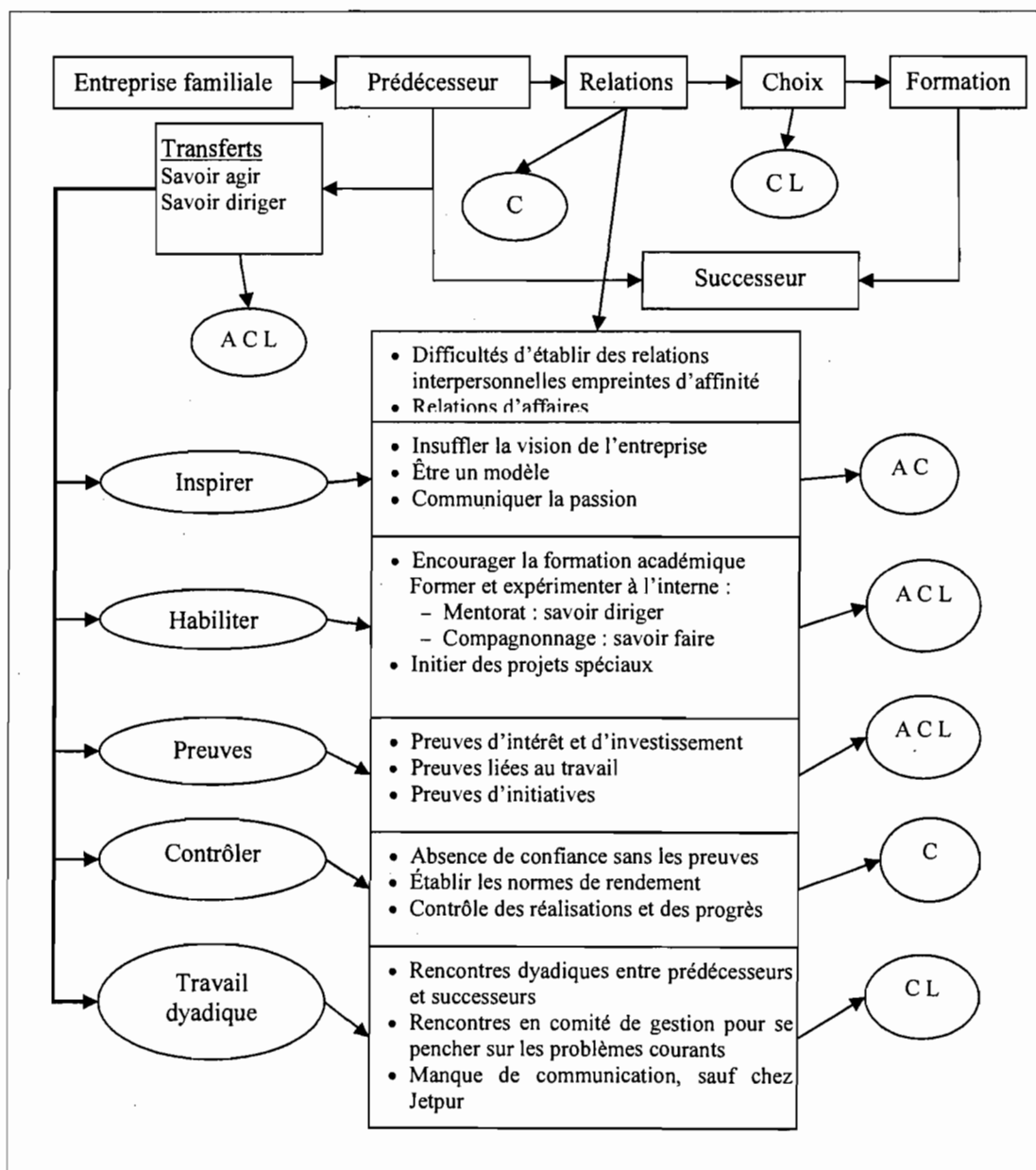
Non seulement ont-elles mis l'accent sur la formation à l'interne où elles sont intervenues comme mentor, surtout au niveau du savoir-être, où les compagnons de travail, les consultants sont intervenus eux aussi au niveau des savoirs techniques et du savoir-faire, au niveau de l'acquisition des compétences à valeur ajoutée, mais aussi ont-elles permis l'acquisition de l'expérience. C'est surtout ce comportement qui semble déterminant pour l'acceptation, la crédibilité et la légitimité. Ces femmes ont aussi initié le travail en équipe, en mettant l'accent sur la collaboration, l'interdépendance et la communication, gages d'acceptation et de crédibilité.

Finalement, toutes ces façons de faire se sont produites dans un contexte où les prédécesseurs ont adopté un comportement dit « maternel », comportement qui a permis aux membres de l'entreprise d'accepter les successeurs, de les trouver crédibles et légitimes.

3.3.2 *Modèle des comportements de leadership des hommes prédécesseurs*

Le modèle masculin, quant à lui, est présenté à la figure 6 suivante.

Figure 6
Modèle des comportements de leadership des hommes prédécesseurs



Le modèle s'interprète comme suit. Nous tenons compte de trois hommes chefs d'entreprise familiale dont le premier (PH1), malgré l'âge avancé, et malgré le fait qu'il n'intervient presque plus dans la gestion de l'entreprise, ne veut pas lâcher prise. Le deuxième a été forcé, par la maladie, de se préparer pour la retraite (PH2). Le troisième a décidé de se préparer peu à peu pour la retraite (PH3). Dans les trois cas, il faut un successeur capable de prendre la relève afin de poursuivre le travail laborieux accompli par les prédécesseurs. Ces derniers encouragent alors leur progéniture à poursuivre leurs études universitaires en gestion en ayant à l'idée, parfois en sourdine, que possiblement ils prendront la relève. C'est alors que le processus du transfert du savoir agir commence. Cette façon de faire pose d'abord les fondations de l'acceptation, de la crédibilité et de la légitimité.

Ces chefs d'entreprise construisent beaucoup plus que leurs homologues femmes une relation d'affaires avec leurs successeurs dans leur milieu de travail, où les sentiments et l'émotivité ne sont pas autant extériorisés que chez les femmes chefs d'entreprise. Ceci pose les jalons de la crédibilité. Le fait de procéder de façon raisonnée au choix de ceux-ci qui, selon eux, détiennent les compétences nécessaires pour les remplacer permet la crédibilité et la légitimité des successeurs.

Aussi, les prédécesseurs, qui sont des travailleurs acharnés inspirent leurs successeurs, leur servent de modèle et les amènent à épouser la vision de l'entreprise, ce qui favorise la crédibilité de ceux-ci. Les prédécesseurs les habilitent en mettant eux aussi, comme le feraient les prédécesseuses, l'accent sur la formation à l'interne. Cependant, contrairement à ces dernières, les hommes prédécesseurs assument souvent personnellement les tâches de la formation dispensée aux successeurs par le biais de l'apprentissage tacite.

De plus, il ne s'est pas seulement agi de formation dans les entreprises des hommes. Les successeurs sont poussés à faire leurs preuves en assumant les responsabilités qui leurs sont confiées, c'est seulement à cette enseigne que la confiance du prédécesseur leur sera accordée et qu'ils gagneront l'acceptation, la crédibilité et la légitimité autant du prédécesseur que des employés. Les activités reliées alors à ces responsabilités se déroulent dans une atmosphère de contrôle qui se poursuit souvent dans un travail d'équipe sous forme dyadique où le prédécesseur prend la peine de vérifier l'atteinte des objectifs et l'amélioration de sa progéniture. Cette façon de procéder permet d'acquérir la crédibilité du successeur.

En somme, le cheminement ci-dessus énoncé des prédécesseurs nous amène à comprendre comment ces derniers ont favorisé l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs. Nous allons maintenant approfondir davantage tous ces résultats dans le chapitre suivant où nous discuterons des points un à un pour la compréhension plus en profondeur de notre recherche.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Il convient de rappeler brièvement, avant d'entamer la discussion, la problématique qui sous-tend cette étude. De tous les événements auxquels est confrontée l'entreprise familiale, il n'y a aucun doute pour nous que le changement de dirigeant est l'élément qui revêt une importance stratégique, surtout lorsque la volonté du fondateur est de conserver l'entreprise dans les mains de sa progéniture. Ainsi donc, aborder la problématique de la succession dans les entreprises familiales sous l'angle du comportement de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise en vue de l'intégration de leurs successeurs dans les PME familiales au Québec, se justifie. Nous nous sommes alors posée la question de savoir comment, d'une part, les chefs d'entreprise femmes et hommes, qui arrivent à la fin de leur carrière entrepreneuriale, s'y prennent pour intégrer leur progéniture dans l'entreprise qu'ils ont bâtie de main de maître. D'autre part, nos interrogations nous ont amenée à vouloir rechercher s'il y a une différence entre les comportements de leadership adoptés dans l'exercice des activités d'intégration de leurs successeurs, entre les femmes chefs d'entreprise, entre les hommes dans la même situation et entre les femmes et les hommes.

Nous allons, dans ce chapitre, discuter des résultats présentés au chapitre 4, et ceci, en relation avec la problématique managériale et le contexte théorique sur lequel nous nous sommes appuyée. Dans un premier temps, nous présenterons le processus d'intégration tel que se le représentent les prédécesseurs, et ensuite, les prédécesseuses pour enfin discuter des comportements de leadership adoptés par les chefs d'entreprise pour l'intégration des successeurs. Dans un troisième temps, nous allons traiter de la contribution de notre recherche, aboutissement logique de nos

résultats de recherche tout en soulignant ses applications pratiques ainsi que les orientations que nous comptons donner à nos recherches futures. Enfin, nous présenterons les forces, les faiblesses et les limites de notre recherche.

1. DISCUSSION DES RÉSULTATS

1.1 L'intégration

L'objectif principal de notre recherche étant de parvenir à comprendre et à décrire comment les chefs d'entreprise femmes et hommes s'y prennent pour amener leur progéniture à gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité avant de se retirer, nous a amenée à nous appuyer dans notre cadre théorique sur le modèle de mise en place du successeur basé sur les écrits de Sathe (1985), modèle élaboré et proposé par Barach *et al.* (1988).

Même si quelques auteurs tels que Bayad et Barbot (2002), Fiegner *et al.* (1996), Mouline (2000) ont repris certaines dimensions de ce modèle, nous avons remarqué qu'il y a eu très peu de recherches sur le sujet. Si nous nous intéressons à la validité empirique de ce modèle, en nous basant sur les résultats de notre recherche, nous pouvons avancer, sans aucun doute, que Barach *et al.* (1988) n'ont pas apporté des précisions nécessaires qui puissent nous permettre de comprendre comment le processus d'intégration se produit dans un contexte de succession qui met en situation les femmes et les hommes chefs d'entreprise.

Sans vouloir nous répéter, pour ces auteurs, afin que le successeur puisse prendre la relève du prédécesseur, il lui faut gagner l'acceptation, la crédibilité, la légitimité et le leadership de direction. Cependant, par quel processus et par quelles

activités les successeurs arrivent-ils à gagner ces éléments d'intégration? Nos résultats qui semblent être des éléments de réponse, tout en corroborant en partie ceux des auteurs cités précédemment, nous amènent à plus de nuances.

1.1.1 *Le processus d'intégration en lui-même*

D'entrée de jeu, il est important de noter que bien que nous trouvions le modèle de Barach *et al.* (1988) intéressant, appliqué à notre recherche, nous constatons que le processus d'intégration se différencie lorsque l'étude se fait en fonction du genre, et cette différenciation est une des contributions importantes de la thèse. Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter : a) le processus d'intégration du successeur tel que se le représentent d'abord les prédécesseurs (figure 7) et b) ensuite, le processus selon les représentations des femmes chefs d'entreprise en situation de succession (figure 8).

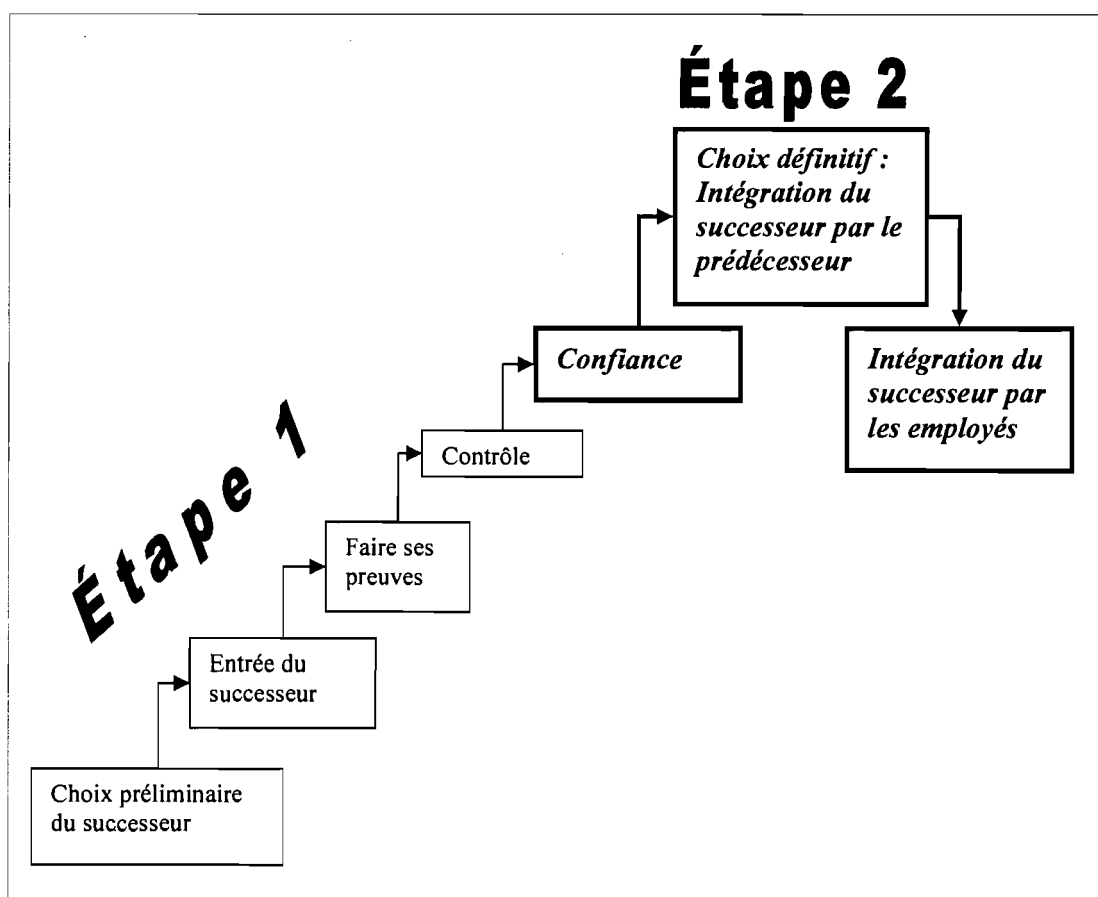
Le processus selon les hommes chefs d'entreprise. Alors que pour Barach *et al.* (1988), le processus d'intégration se déroule de façon linéaire au niveau du prédécesseur et du successeur, les résultats de notre recherche nous indiquent clairement qu'il se profile plutôt en deux temps comme nous pouvons l'observer à la figure 7. Lorsque le choix du successeur est fixé, l'acquisition des éléments d'intégration ne se fait pas automatiquement.

À la première étape, l'intégration est conditionnelle aux preuves à faire. À cette phase de mise à l'épreuve, le successeur choisi, qui a fait son entrée dans l'entreprise, est amené à se faire accepter et approuver par le prédécesseur. Autrement dit, il faut qu'il obtienne ses galons d'abord auprès du père. En outre, nous avons constaté que, non seulement les prédécesseurs eux-mêmes doivent se convaincre du

bien fondé et de la justesse du choix du successeur, mais aussi ce dernier est amené à convaincre le prédécesseur de sa capacité à prendre les rênes de l'entreprise.

Par la suite, à la deuxième étape, une fois que le prédécesseur a la conviction de la capacité de son successeur à assurer la pérennité de l'entreprise, c'est-à-dire une fois qu'il l'a accepté, qu'il lui a accordé la crédibilité et la légitimité, on s'aperçoit alors que les employés peuvent donner libre cours à l'expression de leurs opinions et sentiments sur le successeur.

Figure 7
Modèle en deux étapes d'intégration du successeur selon les prédécesseurs



Généralement, le problème d'intégration ne se pose plus à ce deuxième niveau. On assiste alors à un phénomène de contamination sociale puisque c'est seulement à partir du moment où le père intègre le successeur que les autres semblent suivre. On remarquera aussi que presque tous les employés rencontrés des cas des hommes ont, à un moment donné du processus, trouvé exagéré le comportement de mise à l'épreuve des prédécesseurs. Ils sont même allés jusqu'à prendre en pitié les successeurs et n'ont pas hésité, lorsque le style du prédécesseur le permet, à souligner cet état de fait. Donc, comment pouvons-nous expliquer les raisons pour lesquelles ce processus d'intégration s'élabore en deux temps d'abord, au niveau du prédécesseur et ensuite, au niveau des employés? C'est ce à quoi nous allons tenter de répondre.

Premièrement, les écrits sur le leadership des dirigeants produits par certains auteurs (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001 ; Avolio et Bass, 2002 ; Bass *et al.*, 1996 ; Bass et Avolio, 1994 ; Eagly *et al.*, 2003) nous indiquent que les hommes, de façon générale, adoptent, dans l'exercice de leur fonction, un comportement de type transactionnel et que les femmes sont plus portées au style transformationnel. En nous rapportant à notre étude, les comportements adoptés par les prédécesseurs s'apparentent grandement à ce qu'Avolio et Bass (2002) appellent leadership transactionnel.

Dans le processus d'intégration, nous avons l'impression qu'afin de se convaincre d'avoir fait un bon choix et de ne pas perdre la face auprès de leurs employés, les prédécesseurs doivent conclure avec leurs successeurs des transactions, échanges par lesquels ils énoncent et précisent ce qu'ils exigent de ceux-ci (par exemple par rapport aux projets spéciaux), ainsi que la considération dont les successeurs feront l'objet s'ils respectent leurs engagements. Les prédécesseurs

s'assurent alors de respecter les promesses faites aux successeurs qui, à leur tour, s'acquittent bien de ce qui leur est demandé.

Cependant, ce type de leadership a ses limites. À notre point de vue, une transaction ne crée pas d'objectifs permanents unissant les parties. Elle ne lie pas nécessairement le prédécesseur et son successeur dans une quête mutuelle et permanente de pérennité. Ce leadership transactionnel, exercé par voie de renforcement conditionnel, c'est-à-dire par l'octroi de récompenses ou l'absence de punitions (par exemple, des promotions : comme le fait de passer du directeur aux comptes à la direction générale en fonction des efforts fournis et du niveau de rendement atteint) n'a pas nécessairement facilité l'intégration des successeurs dans leurs entreprises.

Deuxièmement, les propos des répondants nous indiquent qu'à la base de ce comportement transactionnel qu'adoptent les trois prédécesseurs interviewés, se pose un problème de confiance. Au départ, la notion de confiance n'a pas la même connotation pour les prédécesseurs comme pour les prédécesseuses. Les recherches antérieures sur les successeurs indiquent clairement que les filles sont moins considérées par les pères prédécesseurs que les garçons (Dumas, 1988, 1990, 1992 ; Dumas et Émond-Péloquin, 1992). Toutefois, sans prétendre à un niveau de considération égal pour les garçons et les filles, nos résultats tendent à indiquer que les hommes prédécesseurs, de façon générale, ont beaucoup plus de difficulté à faire confiance à leurs successeurs, garçon comme fille.

En posant la question de savoir comment ces prédécesseurs réagissent lorsqu'ils ne font pas confiance aux successeurs, nous arrivons à la réponse de la mise à l'épreuve et du contrôle dont nous avons parlés dans le chapitre précédent. Ce

manque de confiance, doublé du contrôle, incite les hommes chefs d'entreprise à ne pas manifester cette propension à protéger leur progéniture que nous avons tant décelée chez les femmes. Autrement dit, ils ont tendance à tester les compétences des successeurs en les mettant dans des conditions de preuve et de contrôle afin de montrer d'abord à eux-mêmes, ensuite aux employés ce dont ils sont capables. Nous considérons ces comportements comme étant quasi autocratiques. Comme le mentionnent Bergeron (2001) et Shermerhorn *et al.* (2006), le gestionnaire autocratique commande, prend toutes les décisions et exige de ses subordonnés qu'ils fassent le travail exactement comme il le désire. Ses subalternes ne participent aucunement au processus décisionnel. La communication se fait à sens unique. Il n'a pas confiance en ses subordonnés. Dans les cas qui nous préoccupent, nous retrouvons quelques aspects du gestionnaire autocratique chez Cérami et Sanite à l'effet que le premier, considéré par les répondants comme dur et irrespectueux à l'endroit de sa fille, semble adopter un comportement axé sur la tâche, sans considération pour autrui (Bass, 1990 ; Likert, 1961), et le second, non seulement tend à avoir raison, mais aussi s'emploie à modeler son successeur à sa façon.

Ces résultats nous entraînent vers les considérations des théories de l'identification et de la socialisation qui stipulent que les hommes seraient plus portés à utiliser la valeur a) du pouvoir, b) de l'autorité, c) du contrôle, d) d'accomplissement et de stimulation, e) de la chasse et de la bagarre avec les autres groupes alors que les filles apprendraient, dès leur tendre enfance, à être beaucoup plus coopératives et affectives (Hegelsen, 1995 ; Kaufman, 1993 ; Lipman-Blumen, 1992 ; Reger, 2001 ; Rigg et Sparrow, 1994 ; Rosener, 1990 ; Schein, 1975 ; Schwartz et Rubel, 2005 ; Voelck, 2000).

Comme il est montré dans la méta analyse de Eagly, Karau, Miner et Johnson (1994) concernant la motivation des managers à contrôler de manière

traditionnelle et hiérarchique, il semblerait que les hommes, plus que les femmes, seraient portés à imposer leur autorité dans le style de commande-contrôle dont ils ont fait montre dans notre étude. D'ailleurs, l'étude faite par Lorrain *et al.* (2005) mentionne les difficultés des prédécesseurs masculins à faire confiance. Les successeurs se plaignaient, lorsque rencontrés par les chercheurs, de l'absence de confiance de la part de leur père.

Troisièmement, nous pouvons aussi avancer que ces comportements transactionnels (Bass et Avolio, 1994) et autocratiques (Bergeron, 2001 ; Shermerhorn *et al.*, 2006) s'apparenteraient plutôt à une crainte de non-succès de la part des prédécesseurs. Devant le caractère nouveau des responsabilités qui sont consenties aux successeurs ainsi qu'au degré de complexité des tâches qui s'accroît, certains prédécesseurs appréhendant d'abord les erreurs et même les échecs avant les réussites, se sont sentis insécurisés par les successeurs qui, possiblement malgré leurs diplômes en gestion, sont moins expérimentés que le prédécesseurs.

Quatrièmement, de plus, il semblerait que les hommes entrepreneurs sont perçus comme des individus qui n'aiment pas l'échec. Contrôler les successeurs ferait possiblement partie des stratégies qui leur permettraient de contrer cet échec, car pour les hommes, l'échec de leurs enfants signifierait leur échec personnel (Jolicoeur, 1994 ; Lajeunesse, 1989). Il est possible que cette peur de l'échec les conduise aussi à poser le problème de l'équipe différemment des femmes. Privilégiant des interactions dyadiques avec leur progéniture, ces hommes protègent ainsi leurs échecs éventuels de la connaissance des employés qui peuvent leur manquer de respect et outrepasser leur autorité. Lorsque la question a été posée à un des prédécesseurs, voici sa réponse : « Le linge sale se lave en famille. J'aime mieux discuter des choses sérieuses avec lui que de l'étaler aux langues qui peuvent penser n'importe quoi » (E2H-Int-Préd, 89). Et pour un autre, « Même si Jérôme (E3H-

Empl-B) est au courant de pas mal de choses, c'est sûr qu'il travaille avec Caroline. [...]. Les autres ne savent pas "toute"²³ et c'est pas bon que toute se sache, car ce serait perçu comme si je n'ai pas réussi » (E3H-Int-Préd, 128).

Cinquièmement, concernant le comportement d'habilitation, la peur de l'échec et le manque de confiance rendraient aussi la dynamique différente pour les hommes. Nos données indiquent que même s'ils ont eux aussi fait appel aux mentors internes, comme l'ont souligné Bowes (1991), Danco (1982) et Houde (1995), ils se sont occupés eux-mêmes de la formation de leurs successeurs sans faire appel aux consultants externes comme l'ont initié les prédécesseurs. Un des prédécesseurs l'a clairement fait savoir par les propos suivants : « On n'est mieux servi que par soi-même » (E2H-Int-Préd, 58). Ceci va aussi dans le même sens que Lajeunesse (1989) pour laquelle la PME n'ayant pas souvent les moyens nécessaires pour créer un programme structuré de formation en vue du transfert des connaissances, le prédécesseur peut exercer le rôle de professeur, où l'enseignement sur le tas constitue probablement le meilleur outil de travail pour le dirigeant de la PME.

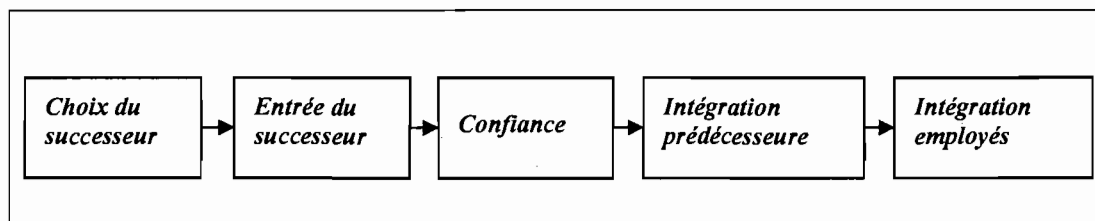
Effectivement, il semble que, selon les répondants, l'enseignement sur le tas a favorisé énormément l'apprentissage tacite des successeurs, mais les comportements autocratiques des prédécesseurs en ont terni quelque peu l'image. En effet, les résultats illustrent clairement que ces comportements autocratiques ont été à la base du conflit intergénérationnel survenu dans deux des trois entreprises dirigées par les hommes. Les manifestations de ce conflit se retrouvent surtout au niveau du savoir agir. Les prédécesseurs, faisant partie soit de la génération de la Première guerre mondiale (P1H), soit de celle des "*babys boomers*", agissent selon leurs systèmes de valeurs et leurs habitudes propres. Ils évoluent ainsi dans un environnement distinct où les successeurs, issus de la génération Y et qui arrivent

²³ Langage oral québécois signifiant : tout.

dans leurs entreprises, formés aux nouvelles transformations économiques et aux nouvelles technologies de l'information et des communications qui reflètent leur temps, se comportent différemment de leurs prédécesseurs. Ce qui rejoint les conclusions d'Audet (2004) qui stipulent que les jeunes de la génération Y adoptent donc un comportement plus proactif que réactif. Nous pouvons convenir avec ce dernier que ce comportement a possiblement créé ces conflits que nous n'avons pas rencontrés chez les femmes prédécesseuses.

Le processus selon les femmes chefs d'entreprise. Contrairement aux prédécesseurs dont le processus se fait en deux étapes, pour les femmes chefs d'entreprise, nos résultats révèlent qu'il se produit de façon linéaire telle que le présente la figure 8. Ce qui différencie fondamentalement les prédécesseuses des prédécesseurs, c'est le fait qu'au départ, pour les femmes, la question de la relation interpersonnelle avec autrui et de la confiance ne s'est pas posée. Cette observation rejoint les travaux de Buttner (2001), Fletcher (1998), Gilligan (1986), Jordan *et al.* (1991) et Miller (1991) qui mentionnent qu'étant donné que les femmes, de façon générale, sont considérées avoir un sens « inné » de la connexion et du développement d'autrui, elles feraient automatiquement confiance aux successeurs. Cette confiance les porterait à travailler en collaboration avec ceux qui les entourent (Belcourt, Burke et Lee-Gosselin, 1991 ; Brush, 1992 ; GCEF, 2000 ; Lavoie, 1988 ; National Foundation for Women Business Owners, 2004 ; Putnam, 1993 ; Robinson, 2001), alors que pour les prédécesseurs, la confiance et la relation doivent être gagnées dans une dynamique de mise à l'épreuve. Ce serait possiblement pour cette raison d'ailleurs qu'elles se sont attelées à ce que leurs successeurs soient acceptés, aient la crédibilité et la légitimité auprès des employés. Donc, nous constatons qu'il y aurait une façon de faire masculine différente de la façon de faire féminine. Cette différence pourrait être observée dans la figure 8 qui suit.

Figure 8
Modèle linéaire d'intégration du successeur selon les prédécesseurs



Premièrement, selon l'étude faite par Cadieux *et al.* (2002) sur la succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes, il semblerait que les rapports des mères entrepreneures avec leurs enfants seraient habituellement différents des relations entre les pères entrepreneurs et leurs enfants. Il semblerait que les mères connaissent mieux leurs enfants, leurs capacités et leur potentiel. Selon certains auteurs (Cadieux *et al.*, 2002 ; Dumas, 1992 ; Salganikoff, 1990), à partir du moment où, de façon générale, l'éducation des enfants incombe aux mères et non aux pères, il y a moins de doute qu'elles puissent leur faire confiance sans se poser autant de questions. Les mères étant plus constamment en relation avec leurs enfants, elles connaissent mieux leurs défauts et qualités, leurs insuffisances et leurs forces et vivent avec eux leurs échecs et leurs réussites, alors que les pères, plutôt absents la plupart du temps, et préoccupés principalement par leurs affaires, ne les voient pratiquement pas grandir et ne les connaissent donc peut-être pas aussi bien que les mères.

Ceci rejoint les conclusions de Belcourt *et al.* (1991), qui mentionnent que même si 90 % des femmes propriétaires d'entreprises travaillent à temps plein, et que 25 % y consacrent plus de soixante-dix heures par semaine, elles demeurent les premières responsables de la gestion, de l'exécution des tâches ménagères et de

l'éducation des enfants. Et c'est d'ailleurs ce qui amène Brush (1992) dans sa recension des écrits sur les femmes entrepreneures, à souligner que les femmes voient le monde des affaires comme un système d'interrelations plutôt qu'une structure divisée en deux entités distinctes composées d'une sphère économique et d'une sphère sociale qui ne se rejoignent pas. Les affaires seraient, dans une perspective féminine, intégrées à l'ensemble de toutes leurs activités. L'entreprise et la famille formeraient alors un tout pour les femmes, alors que pour les hommes, les affaires et la famille constitueraient deux entités distinctes.

Allant encore plus loin, nos résultats se démarquent de ceux de Buttner (2001) dont le cadre relationnel ne tient pas compte de façon claire et nette de la dimension que nous avons nommée « leadership maternaliste ». Les résultats nous montrent que les quatre prédécesseurs ont adopté, selon les répondants, un comportement maternel qui a favorisé l'acceptation, la crédibilité et la légitimité des successeurs. Parler de comportement « maternaliste » pour une femme peut sembler une tautologie pour les auteurs qui pensent qu'une mère, par essence, doit se comporter comme une mère et que les femmes occupant ou non des fonctions de direction, autant dans un contexte ordinaire (Fletcher, 1998 ; Gilligan, 1986 ; Hegelsen, 1990 ; Surrey, 1991) qu'entrepreneurial (Brush, 1992 ; Buttner, 2001 ; Robinson, 2001 ; Salganicoff, 1990), adopteraient des comportements dits féminins axés sur la croissance par la connexion, en privilégiant l'empathie et la collaboration. Puisque selon Buttner (2001), ces comportements dits féminins n'étant pas l'apanage exclusif des femmes, peuvent se retrouver aussi chez les hommes, on serait porté à penser que les hommes en seraient également porteurs. Nous constatons toutefois dans notre étude que les femmes se sont nettement distinguées des hommes sur ces dimensions comportementales.

S'il en est ainsi, pourquoi donc nos prédécesseuses se sont-elles comportées comme des « mères » dans un contexte où elles occupent des postes de gestion en autorité devant les hommes et les femmes? Peut-être parce qu'elles sont propriétaires de leur propre entreprise, qu'elles sont déjà en position d'autorité et se démarquent d'un grand nombre de femmes, qu'elles peuvent adopter des comportements dits maternels. Peut-être parce qu'elles épousent les croyances qui associent automatiquement le leadership à l'homme plutôt qu'à la femme, comme le noteraient Kohlberg et Kramer (1969), Lever (1978) et Schein (2001) pour qui, penser manager égalerait penser homme. Peut-être aussi qu'elles partagent l'idée de certains auteurs (Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001 ; Eagly et Johnson 1990 ; Eagly et Karau, 2002) qui indiquent que les divergences d'opinion relevées entre les qualités prédominantes communes perçues comme associées aux femmes (amical, attentionné, non égoïste) et les qualités dites de manager, généralement nécessaires pour avoir du succès en tant que leader, surtout associées aux hommes (combativité, phallocratie, compétence instrumentale) (Eagly *et al.*, 2003 ; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2001), expliqueraient les différentes implications au niveau du leadership des femmes et des hommes. Il est aussi possible que les femmes sachent davantage que les hommes que les réactions négatives et les résistances diverses, que nous avons rencontrées auprès des cas des prédécesseurs, peuvent être diminuées lorsque les leaders démontrent, comme le mentionnent les auteurs, a) de la chaleur, b) de l'altruisme, c) donnent leur accord, d) exhibent le sourire, e) supportent les autres, et f) montrent un intérêt à aider les autres à atteindre leurs buts (Eagly et Johnson, 1990 ; Hall et Friedman, 1999 ; Moskowitz *et al.*, 1994) même si ces attitudes et comportements sont davantage perçus comme étant propres aux femmes.

Deuxièmement, les études sur le leadership des femmes nous révèlent que les femmes, plus que les hommes, adoptent un style plus transformationnel dans l'exercice de leur fonction que ne le font les hommes (Brush, 1992 ; Burke et Collins,

2001 ; Center for Women's Business Research, 2002 ; Chaganti, 1986 ; GCEF, 2000 ; Proulx, 1995 ; Riebe, 2005 ; Robinson, 2001 ; Rosener, 1994). Ce style se rapproche énormément des comportements adoptés par nos prédécesseuses. Conformément à ce qu'Avolio et Bass (2002) mentionnent dans leurs études sur le leadership des dirigeants dans les organisations non entrepreneuriales, nos prédécesseuses ont incité les successeurs à se dépasser en les mobilisant et en les encourageant à transcender leurs intérêts personnels au profit de ceux du groupe. Ces prédécesseuses transformationnelles adoptent donc des comportements animés d'une attitude de confiance, font figure de modèles et suscitent la fidélité, la confiance et le respect d'autrui. Allant dans le même sens qu'Avolio et Bass (2002), Judge et Bono (2000), les prédécesseuses ont fait montre de motivation stimulante, de stimulation intellectuelle et d'appréciation individualisée et ces comportements transformationnels n'ont eu d'autres effets que de susciter l'accélération de l'intégration.

Troisièmement, à partir du moment où nous considérons par nos résultats que les femmes adoptent un style transformationnel et sont portées au travail collaboratif, le processus d'intégration ne peut se faire en deux temps comme pour les hommes, puisqu'il tient compte de l'ensemble des membres de l'entreprise. D'ailleurs, nos prédécesseuses se sont beaucoup démarquées à ce chapitre. Selon nos résultats, un élément nouveau, à notre point de vue, qui n'a pas été abordé dans les écrits antérieurs, réfère à la façon dont les femmes et les hommes chefs d'entreprise conçoivent la notion d'équipe. Elles sont différentes l'une de l'autre. Pour les femmes, le travail en équipe est perçu comme un processus collaboratif complexe permettant aux individus ordinaires d'atteindre des résultats extraordinaires. Les discours des répondants sur le travail collaboratif dont sont adeptes les femmes nous amènent à faire un rappel de certains principes qui sous-tendent la complexité systémique comme Morin (1990) le conçoit.

Nous avons constaté que, pour nos prédécesseuses, le tout est plus que la somme des parties. Mettant l'accent sur la synergie, en partageant et en mettant en commun leurs objectifs et leur vision, elles pensent avoir accompli ce qu'individuellement les gens ne peuvent produire seuls. Cette synergie dont est caractérisée l'équipe, telle que pensée par les femmes de notre échantillon, peut être un processus que nous décrivons par l'équation $2+2 = 10$ (possibilité). Lorsque les quatre prédécesseuses réunissent les membres de leur équipe de gestion ou encore les employés et les membres de l'équipe de gestion autour de projets communs, et que l'une d'elles déclare candidement : « Sauf que, pour savoir, pour déterminer l'efficacité maximum, ok là, moi j'ai commencé à penser dans ma tête. Oui, mais plusieurs têtes soudées ensemble valent plus que ma tête seule » (E2F-Int-Préd, 161), les interactions et la synergie qui se dégagent entre ces personnes produisent des effets d'un autre ordre que celui des individus pris séparément. Des émergences globales distinctes des qualités propres des membres des entreprises, adeptes du travail collaboratif, sont donc produites par le tout. La somme des informations, des connaissances, des compétences ou des expériences individuelles sur un sujet ne permet pas de connaître ou de produire le tout. Ceci corrobore les dires d'une autre prédécesseuse : « Un projet élaboré individuellement n'a pas la même consistance qu'un projet élaboré en équipe » (E1F-Int-Préd, 78).

Et pour encore aller plus loin, l'interdépendance sociale et la cohésion sont des éléments présents dans ces entreprises dirigées par les femmes. Pour une autre prédécesseuse, par exemple, l'interdépendance est une condition *sine qua non* qui régit la culture de son entreprise. Elle renchérit en ces termes : « Si Anthony craque, je craque aussi, et si Julienne boude, c'est tout le monde qui s'en ressent » (E4F-Int-Préd, 123). C'est peut-être pour ces raisons que les femmes se sont appuyées sur les employés et ont donné des ultimatums à ceux qui ne voulaient pas s'ajuster à l'arrivée des successeurs, agissements qui, conséquemment, ont favorisé l'intégration du

successeur auprès des prédécesseurs et des employés, alors que les hommes ont privilégié la voie de la mise à l'épreuve et des relations dyadiques comme nous l'avions mentionné dans les pages précédentes.

1.1.2 *Les dimensions du processus d'intégration*

Une fois le processus d'intégration selon les hommes et les femmes prédécesseurs, présenté, nous abordons comment ces dimensions de l'intégration s'interprètent dans notre étude.

L'acceptation. Barach *et al.* (1988) et Sathe (1985) soutiennent que l'acceptation du successeur serait davantage reliée à son niveau de socialisation auprès des membres de l'entreprise. Selon ces auteurs toujours, elle se gagnerait à partir du moment où les croyances, les valeurs et les comportements du successeur sont en conformité avec la culture organisationnelle de l'entreprise et en fonction de la manière dont le successeur fait son entrée dans l'entreprise et en fonction de la confiance et du respect qui leur sont dévolus. Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche corroborent en partie ces assertions. Cependant, ceux-ci indiquent clairement, ce qui n'a pas été révélé par notre cadre théorique, que l'intégration en douceur est le facteur le plus important pour l'acceptation du successeur. Faire rentrer les successeurs, notamment par le bas de l'échelle, a permis à ceux-ci de se familiariser avec chacun des départements et de socialiser avec les autres membres de l'entreprise, en y remplissant des tâches précises pour accéder graduellement aux échelons supérieurs.

Un des constats fondamentaux de notre recherche est à l'effet que ce cheminement, ayant facilité énormément la mise en place, a été déterminant pour

l'acceptation des jeunes et par ricochet, pour leur crédibilité. Même si, selon certains auteurs (Brown, 1999 ; Hugron, 1987, 1992 ; Kets de Vries, 1988, 1993 ; Lajeunesse, 1989 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Rosenblatt *et al.*, 1985 ; Richer *et al.*, 2004), une arrivée précipitée ou imposée à la direction par le prédécesseur ou le successeur lui-même peut être une source de difficultés qui peut faire échouer le processus, nous n'avions jamais su quelle corrélation ou relation peuvent avoir ces éléments. Dans notre étude, nous avons pu comprendre qu'il ne suffit pas seulement de faire son entrée de préférence par « le bas de l'échelle », mais toujours est-il qu'il faille user de stratégies (glisser des petits mots, le faire en douceur, aller étape par étape) afin que l'acceptation du successeur soit gagnée. D'ailleurs, ceci est d'autant plus vrai que chez Terroir et Sanite, dont les successeurs n'ont pas suivi la filière du cheminement de type circuit ou cheminement de type 1, les résistances successorales étaient plus présentes et plus fortes que dans les cinq autres entreprises.

Notons que ces résultats vont à l'encontre de ceux de Barach *et al.* (1988), Fiegner *et al.* (1996) et Jonovic (1982). Pour ceux-ci donc, puisque le processus par lequel le successeur fait son entrée dans l'entreprise peut déterminer le degré de crédibilité, et par conséquent le degré de sa légitimité, les auteurs proposent que les successeurs travaillent ailleurs et agissent comme si l'entreprise ne leur revenait pas d'office ou comme s'ils n'avaient pas la possibilité d'en être responsables. Au cas où ils travailleraient au sein de l'entreprise, ils devraient être traités comme n'importe quel autre employé au lieu d'être traités comme héritiers du trône de la compagnie.

La crédibilité. Même si nos répondants considèrent, comme l'avaient indiqué les auteurs (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegner *et al.*, 1996 ; Kouze et Posner, 2002 ; Sathe, 1985) que pour être tenu crédible, le successeur doit être compétent et capable de réalisations de grande envergure, nos résultats nous indiquent, en plus de ces éléments, que l'importance est surtout accordée au fait que le successeur doive

faire la différence par les projets spéciaux initiés pour son compte. C'est surtout par le biais de ces projets spéciaux qu'il démontre qu'il a des compétences à plus-value. Et afin d'acquérir ces compétences, hormis le fait que les successeurs aient été encouragés à la formation universitaire en gestion, les prédécesseurs ont mis l'accent sur leur habilitation. Cette dimension a été le moteur de la crédibilité.

L'élément nouveau que nous avons retenu se situe au niveau du fait que la façon dont les hommes et les femmes chefs d'entreprise s'y sont pris pour arriver à cette fin est différente. Nous avons constaté que, ne se sentant peut-être pas aptes à former leurs successeurs sur les plans technique et méthodologique, les femmes ont créé un milieu où l'initiative, la créativité et la débrouillardise sont encouragées. Elles ont alors privilégié la voie du compagnonnage par les pairs, et de la consultation, le cas échéant, pour le transfert du savoir et du savoir-faire technique. De concert donc avec une des pistes de solutions qu'Audet (2004) a proposée pour faire face à la gestion de la relève et au choc des générations, les prédécesseuses se sont employées, afin d'éviter les périodes et les moments potentiels d'amnésie organisationnelle, à mettre le successeur et les employés chevronnés ensemble dans une dynamique d'apprentissage du savoir-faire technique. Cette tactique rejoint le style de gestion dit féminin orienté vers l'équipe, la collaboration et donc vers l'utilisation des ressources humaines internes et externes que nous avons observé dans notre recherche.

Cette pratique va dans le même sens que certains auteurs (Bowes, 1991 ; Haddadj et D'andria, 2001 ; Hugron, 1987 ; Lajeunesse, 1989 ; Mouline, 2000 ; Ward, 1987) à l'effet que le prédécesseur en général (homme ou femme), au cas où il n'a pas la possibilité d'assurer lui-même la formation de son successeur, a à faire appel à un mentor qui devrait être un gestionnaire chevronné, non apparenté et apte à enseigner au jeune candidat les différents aspects de l'entreprise. Même si tous les successeurs ont affirmé avoir beaucoup appris auprès de leurs mères sur le savoir-être

et le savoir diriger, tous ceux qui ont eu à bénéficier des enseignements, soit de consultants, soit de mentors issus de l'interne, ont apprécié l'expérience.

Comment cela se fait-il que les femmes, plus que les hommes, aient fait appel aux consultants et aux mentors chevronnés de leurs entreprises? En effet, lorsque la question a été posée aux prédécesseuses à savoir pour quelle raison elles privilégient la voie de la formation par les consultants ou les compagnons de travail, leur réponse était claire : elles voulaient donner le meilleur à leurs enfants, non pas qu'elles ne possèdent pas ce meilleur, non pas qu'elles se sentent incapables ou démunies ou qu'elles manquent de confiance en elles, mais en toute humilité, elles ne pensent pas avoir tout le potentiel nécessaire pour former adéquatement leurs successeurs à faire face à la complexité et aux transformations que vivent les entreprises aujourd'hui. Elles préfèrent plutôt les mettre au diapason des nouvelles façons de diriger avec des personnes considérées comme expertes, assertions qui rejoignent l'idée des auteurs (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Fletcher et Jacques, 1998) qui pensent que les femmes seraient portées à donner le meilleur et du pouvoir aux autres, qu'elles auraient l'habileté et la volonté que les hommes n'auraient pratiquement pas, de quitter, pour le bien de leurs employés, le rôle d'expert pour le rôle d'apprenant et d'accepter d'être influencée par l'autre.

Même si parfois nous avons senti que les diplômes universitaires obtenus par les successeurs avaient une grande valeur aux yeux des prédécesseuses et que ces dernières s'appuient sur les compétences des successeurs pour faire avancer leurs entreprises, elles ont quand même toutes manifesté la fierté de les avoir rendus capables d'en être arrivés là et de pouvoir compter sur eux. N'est-ce pas cette considération et cette fierté qui expliqueraient en partie le fait qu'elles leur font confiance presque les yeux fermés? Nous pouvons présumer que le niveau de

scolarité des successeurs conduit les mères à laisser libre cours à l'imagination de ceux-ci, à leur créativité et à leur initiative personnelle.

Deux autres éléments fondamentaux de la crédibilité, quasi inexistants dans les écrits sur les entreprises familiales, ont aussi émergé de nos données : il s'agit du niveau de confiance accordé par les prédécesseurs aux successeurs et de l'honnêteté dont font montre les successeurs à l'endroit de l'entreprise toute entière. Il a été indiqué clairement que la confiance accordée par les prédécesseurs à leurs successeurs amenait automatiquement les employés à leur faire confiance et à leur accorder la crédibilité, et conséquemment, la légitimité. Sans vouloir se répéter, il s'agit possiblement d'un phénomène de contagion sociale du chef d'entreprise aux employés en contexte de PME, ce qui est une particularité sociale des PME.

La légitimité. Parler de la légitimité du successeur dans les entreprises familiales, c'est tenir compte du fait que pour le prédécesseur et le successeur, ce dernier a le gabarit et les compétences d'un dirigeant, qu'il est capable de faire la différence dans l'entreprise et qu'il est perçu par les autres membres de la famille, par les employés et les autres collaborateurs comme ayant gagné son statut plutôt que d'avoir hérité des responsabilités et du respect par népotisme (Barach et *al.*, 1988 ; Fiegner et *al.*, 1996).

Bien que nos résultats corroborent cette définition, nous avons remarqué que la dévolution de l'autorité au successeur, au vu et au su des employés et l'obéissance de ceux-ci, sont des éléments nouveaux considérés comme des facteurs clés de la légitimité. Le successeur aura beau avoir la stature, il aura beau détenir les compétences nécessaires, si le prédécesseur ne l'investit pas de l'autorité nécessaire pour prendre les décisions et assurer ses responsabilités, il ne sera pas perçu légitime.

En somme, même si Barach *et al.* (1988) mentionnent qu'il y a comme une relation de cause à effet entre l'acceptation, la crédibilité et la légitimité et que l'élément qui provoque le plus de légitimité est la crédibilité, si nous observons nos résultats, ceux-ci semblent ne pas aller nécessairement dans ce sens-là. En effet, comme nous l'avons montré précédemment, le processus d'intégration du successeur peut être à la fois linéaire et interactif. Un successeur peut être accepté sans être jugé légitime et la crédibilité d'un successeur peut contribuer à son acceptation. Ceci dépend du comportement de leadership que les prédécesseurs adopteront, chacun à leur façon.

1.2 Les comportements de leadership

Dans cette partie, il sera question des comportements de leadership que les femmes et les hommes chefs des PME familiales ont adoptés en relation avec le cadre théorique et conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyée.

1.2.1 *Les comportements de leadership et le cadre relationnel de Buttner*

L'étude des comportements de leadership nous a amenée à nous appuyer sur le cadre relationnel de Buttner (2001), à partir du moment où selon l'auteure, ce modèle non exclusif aux femmes peut servir de cadre de référence pour l'étude du comportement des femmes et des hommes entrepreneurs au travail. Nous constatons que, même si, selon Buttner (2001), ce cadre relationnel — qui comporte quatre dimensions fondamentales telles que a) la protection, b) l'habilitation mutuelle, c) l'accomplissement et d) la formation d'équipe — s'adapte parfaitement aux études sur les femmes entrepreneures — puisque nous avons retrouvé l'ensemble des dimensions de ce cadre auprès des femmes que nous avons étudiées - nos résultats

indiquent clairement une bonification de ce modèle par d'autres dimensions qui ont émergé en cours d'analyse, lorsqu'on parle de PME familiales dirigées par les femmes. De plus, il est important de mentionner que ces mêmes dimensions, supposément adaptables — puisque selon Buttner (2001) le cadre relationnel n'est pas uniquement l'apanage des femmes — ne s'appliquent pas toutes dans les cas des hommes et qu'il faut possiblement, à l'avenir, dissocier le leadership des femmes de celui des hommes; du moins, cela mériterait de faire l'objet d'autres recherches.

Si nous tenons compte de la manière dont les femmes de notre échantillon ont procédé dans le processus d'intégration de leurs successeurs, il est clairement indiqué que celles-ci, dans le processus du transfert des savoirs, ont rendu les successeurs capables de diriger leurs entreprises qu'ils ont créées et gérées durant plusieurs années, dans un cadre de confiance, en adoptant les comportements ci-après : a) encourager les successeurs à leur formation académique, b) construire une relation d'affinité avec eux, c) les choisir comme potentiels successeurs, d) leur faire confiance, e) les protéger, f) les inspirer, g) les habiliter, h) les traiter comme une « mère » traiterait ses enfants et i) les inciter au travail collaboratif avec les autres employés.

Quant aux prédécesseurs, dans le processus du transfert, ils ont mis l'accent a) sur l'habilitation des successeurs, b) sur le contrôle, c) les preuves à faire, d) la confiance conditionnelle aux preuves et e) sur le travail en équipe (relation dyadique) et l'établissement d'une relation de travail en contexte d'affaires. La présentation des dimensions du comportement de leadership nous permet de comprendre qu'il y aurait une différence fondamentale entre la manière de procéder des hommes et celle des femmes. Nous constatons alors que la seule dimension que l'on retrouve autant auprès des hommes que des femmes est l'habilitation. Encore-là, la manière d'agir comporte des différences notables. Comment pouvons-nous expliquer ces résultats?

La description des comportements des prédécesseurs par rapport à l'intégration nous amène à mentionner que les hommes utilisent ces dimensions de façon très particulière. Par exemple, les hommes de notre étude commenceront à épauler le successeur à partir du moment où il l'accepte, quand il arrive à lui faire confiance et quand il arrive à se convaincre que le choix qu'il a fait est le meilleur. Il y a alors un nouvel élément que nous jugeons fondamental et qui distingue les femmes des hommes dans le processus d'intégration, du moins dans notre recherche, et ce n'est nul autre que la confiance.

En effet, selon certains auteurs qui ont travaillé sur ce concept dans les organisations non-entrepreneuriales, la confiance considérée comme le premier ciment de la collaboration doit être établie par le chef d'entreprise (Herzog, 2001 ; Katzenbach et Smith, 1994 ; Parry *et al.*, 1999 ; Tarricone et Luca, 2002). Selon nos résultats, cette attitude de confiance des prédécesseurs semble jouer un rôle de premier plan dans l'intégration.

Dans notre étude, la confiance s'est manifestée à trois niveaux. En premier lieu, de concert avec Herzog (2001), la chef d'entreprise a fait confiance au successeur et l'a démontrée clairement aux autres membres de la famille, aux employés et aux acteurs externes. De plus, les successeurs ont bénéficié du support intégral des prédécesseurs qui les laissent aller, qui leur permettent d'innover dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions, tel que l'ont exprimé les répondants lorsque les successeurs ont eu à exercer l'autorité qui leur avait été conférée. Deuxièmement, elles ont conduit les autres membres à faire confiance aux successeurs, corroborant les résultats de l'étude de Scarnati (2001), en relevant leurs qualités et en reconnaissant leurs réalisations. Enfin, comme l'indiquent Bellemare et Briand (1999), elles ont aidé les successeurs à se faire confiance, en leur permettant

d'exercer l'autorité et d'acquérir les habiletés et les connaissances qui les rendraient aptes à diriger les équipes qui seront les leurs comme le mentionne Margerison (2001). À en croire les auteurs qui se sont intéressés à ce concept, on s'attendrait à ce que femmes et hommes chefs d'entreprise en situation de transfert d'entreprise fassent ensemble confiance aux successeurs.

À notre grande surprise, c'est seulement dans le cas des femmes que la confiance a été soulignée à maintes reprises par les répondants et c'est ce qui distingue nettement les femmes des hommes. Allant dans le même sens que Bellemare et Briand (1999), Parry *et al.* (2001), nos résultats nous indiquent aussi que le fait de faire confiance aux successeurs aurait limité les manifestations de dysfonctionnement des rapports d'autorité, les comportements opportunistes et aurait réduit la complexité en stimulant la collaboration dans une atmosphère de communication et d'interdépendance. Par voie de conséquence, ceci a amené les employés à accepter plus rapidement les successeurs et à les trouver crédibles et légitimes.

Porter un intérêt particulier aux études sur la succession dans les entreprises familiales selon le genre nous permet de nous apercevoir, de par nos résultats, du fait que les résultats sont portés habituellement sur le genre masculin. Sans vouloir remettre en question l'ensemble des connaissances sur le sujet, on peut se poser la question de savoir si les résultats auxquels les auteurs arrivent lorsqu'ils traitent des femmes et des hommes entrepreneurs ne comportent pas un biais masculin. Comment cela se fait-il que les chercheurs n'ont pas assez souligné ces spécificités féminine et masculine dont il est question dans notre recherche? Si nous tenons compte des réflexions de quelques uns dont (Cadieux *et al.*, 2002), Salganikoff (1990), Sharma (2004), les femmes entrepreneures, surtout les femmes propriétaires dirigeantes d'entreprise familiale, n'ont pas obtenu l'attention qu'il fallait dans les recherches.

Les chercheurs généralisaient sans même parfois se demander si les résultats auxquels ils arrivaient étaient vraiment appropriés (Brush, 1992 ; Proulx, 1995). Ce quasi-désintéressement dont fait montre la communauté scientifique à l'endroit des femmes s'expliquerait, en grande partie, par le fait que la recherche soit majoritairement menée par des chercheurs masculins, qui, par voie de conséquence, démontrent peu d'intérêt pour des problématiques féminines (Cadieux *et al.*, 2002 ; Cole, 1997 ; Kallenberg et Leicht, 1991 ; Salganikoff, 1990).

Il s'avère ainsi prétentieux, et cela est important, quand on jette un regard sur les études faites sur la succession dans les entreprises familiales, de prétendre que toutes les recherches semblent fondamentalement basées sur les modèles masculins. Conséquemment, lorsqu'on parle de prédécesseurs féminins, ne faudrait-il pas apporter peut-être des nuances puisque c'est ce que les résultats de notre recherche nous incitent à faire? Ceci renforce l'importance de mener des recherches sur les femmes chefs d'entreprise au niveau de la succession des entreprises familiales et d'être en mesure de les comparer avec des échantillons masculins..

Par ailleurs, en se servant d'un cadre élargi comme celui de Barach (1988) ou celui de Buttner (2001) emprunté à Fletcher (1998), on s'aperçoit que la dynamique n'est pas tout à fait la même pour les femmes comme pour les hommes chefs d'entreprise familiale. Ceci nous amène à nous interroger sur la pertinence des statistiques avancées par les auteurs sur les taux de réussite au niveau des transferts d'entreprises. Nos résultats nous portent à plus de prudence. Il faudrait différencier le taux de réussite successoral par le sexe, car nous semblons ne pas détenir assez d'informations à ce sujet. Nos résultats laissent présager que possiblement le taux de réussite successoral peut être plus élevé quand le prédécesseur est une femme que s'il est un homme, à plus forte raison que le niveau de difficulté à se faire accepter, à avoir la crédibilité aux yeux du prédécesseur masculin est beaucoup plus élevé. Cet

état de fait peut occasionner des répercussions pour les successeurs en ce sens que leurs exigences peuvent démobiliser et démotiver leurs successeurs. Il en serait d'ailleurs de même, selon nos hypothèses, si les femmes entrepreneures adoptaient certains des comportements des entrepreneurs de notre échantillon.

Dans de telles circonstances, il n'est pas exagéré de présumer que des dangers d'épuisement professionnel guettent les successeurs. Cela pourrait les amener à laisser tomber l'entreprise ce qui ferait de la succession un échec total. Ceci pourrait expliquer en partie le taux d'échec si élevé du transfert dans les entreprises familiales. Selon les auteurs, ce taux serait de 70 % de la première à la deuxième génération. Une des avenues de recherche tiendrait compte du fait qu'au lieu de parler d'échec de la succession pour les femmes et les hommes, il vaudrait mieux différencier le genre et approcher le taux de réussite dans une perspective de femmes et d'hommes.

Ceci nous amène à formuler l'hypothèse selon laquelle le taux de réussite successorale serait nettement plus élevé chez les femmes chefs d'entreprise en situation de retrait que chez les hommes parce que les femmes, a) épauleraient, b) habiliteraient, c) materneraient, d) inspireraient, e) feraient confiance, f) travailleraient en équipe et g) entretiendraient davantage des relations harmonieuses avec les successeurs. Elles leur accorderaient spontanément leur soutien, ce qui n'est pas le cas pour les hommes, parce qu'en ce qui les concerne, du moins chez ceux de notre échantillon, le processus se produirait en deux étapes : le successeur doit être accepté par le père d'abord; perçu comme étant crédible et légitime en premier par celui-ci avant que les employés ne l'intègrent.

Et selon nos résultats, étant donné le niveau d'exigence du prédécesseur masculin, ses employés n'ont d'autre choix que d'accepter les successeurs, de les

trouver crédibles et légitimes. Les extraits d'entretien illustrent clairement que certains employés n'approuvaient pas nécessairement le niveau d'exigence des prédécesseurs et prenaient en pitié les successeurs, les trouvant capables de répondre aux objectifs fixés.

Ceci renforce ce qu'on soulevait au niveau de la différence entre le style de leadership des hommes et des femmes entrepreneurs. Nous l'avons postulé dans la problématique, mais, pour la première fois, même si nous avons un nombre limité de cas, nos résultats apportent un appui empirique à cette différenciation, clairement et nouvellement mise en évidence, entre les femmes et les hommes entrepreneurs en contexte de relève en entreprise familiale au Québec.

1.3 D'autres éléments de discussion

Discuter de l'intégration du successeur ne peut se faire sans une réflexion quant à la phase d'intégration et la phase du règne-conjoint, cette dernière phase dite charnière du processus de la succession (Hugron, 1992). En effet, dans les sept cas d'entreprises qui nous concernent, le passage du successeur de la phase d'intégration à celle du règne-conjoint a été initié par les prédécesseurs. Comme le présumant Cadieux (2004), Lajeunesse (1989), Morris *et al.* (1996) et Sharma *et al.* (2003) dont les études indiquent que la plupart des successeurs mentionnent avoir intégré l'entreprise après s'être vus encouragés par les prédécesseurs, presque tous nos successeurs disent avoir vécu la même situation.

On se rappellera, selon certains auteurs, qu'afin que la conservation patrimoniale de l'entreprise soit réalisable, non seulement un choix judicieux du successeur par le prédécesseur devrait être fait, puisqu'un choix basé sur le népotisme

peut largement contrarier le succès de l'opération et même miner le moral des employés (Barach *et al.*, 1988 ; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001 ; Ibrahim et Lam, 2001 ; Lansberg, 1999), mais aussi, un engagement des héritiers et l'obligation pour eux d'avoir les compétences requises en vue de pouvoir gérer l'entreprise afin d'éviter qu'elle ne disparaisse, devrait être explicite (Barach et Ganitsky, 1995).

De plus, pour les prédécesseurs, à partir du moment où il était clair pour eux qu'ils ne devraient pas confier la direction de l'entreprise à n'importe quel enfant, car un mauvais choix révélerait leur manque de jugement (surtout dans le cas des hommes) et permettrait difficilement l'atteinte de l'objectif de pérennité, nos résultats indiquent clairement que les choix que les sept prédécesseurs (hommes et femmes confondus) ont fait étaient bien raisonnés, en ce sens que six des sept successions se révèlent être un succès et le septième, sur le point de l'être.

Contrairement à certains auteurs qui suggèrent qu'il est réaliste de partir d'une approche multi-acteurs dans laquelle la logique successorale oblige le prédécesseur à considérer que les acteurs internes et externes de l'organisation aient un rôle à jouer dans le choix du successeur (Fox, Nilakant et Hamilton, 1994 ; Haddadj et d'Andria, 2001), nous nous sommes rendue compte que dans les sept entreprises que nous avons retenues, aucun prédécesseur n'a eu à consulter les collaborateurs sur le choix des successeurs comme d'autres auteurs le soulignent (Barach *et al.*, 1988 ; Cabrera-Suarez *et al.*, 2001 ; Ibrahim et Lam, 2001 ; Lajeunesse, 1989 ; Lansberg, 1999). De plus, comme Hugron (1992) et Lapierre (1994), le mentionnent, durant la phase d'intégration avant celle du règne-conjoint, nos successeurs ont eu eux aussi à manifester clairement leur intérêt pour l'entreprise familiale soit par désir personnel soit à la suite d'incitations des prédécesseurs qui y ont arrêté leur choix, pour ensuite les intégrer graduellement dans l'entreprise.

Du reste, il est important de noter que pour gagner la crédibilité, à partir du moment où nous nous trouvons dans des contextes de PME, où la formalisation est quasi inexistante, pour ces entrepreneurs, la plupart artisans, il allait de soi que le choix retenu prévale et que les successeurs aient le minimum qu'il fallait pour l'entreprise. On constate donc qu'ils ont jeté leur dévolu sur les successeurs en tenant compte de leur personnalité, de leur formation académique pour la majorité, en gestion et de leur intérêt pour l'entreprise. De nos jours, il nous semble plus facile pour les prédécesseurs hommes et femmes, plus qu'il ya dix ou vingt ans, de choisir leurs successeurs, puisque dans les cas qui nous concernent, presque tous les successeurs ont au préalable des fondations solides sanctionnées, dans la plupart des cas, par un diplôme universitaire en gestion, ce qui a facilité énormément le transfert du savoir agir et du savoir-faire, et par ricochet le gain de la crédibilité.

Nous pouvons aussi indiquer que les prédécesseurs et prédécesseuses, sans avoir élaboré des activités de planification officielles en vue de l'entrée du successeur, comme le suggèrent certains auteurs (Brown et Coverley, 1999 ; Chrisman *et al.*, 1998 ; Davis et Harveston, 1998 ; Handler et Kram, 1988 ; Kets de Vries, 1993 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Mouline, 2000 ; Morris *et al.*, 1997 ; Seymour, 1993 ; Sharma *et al.*, 2003 ; Sharma, 2004) ont avoué avoir été, de par les médias, de par leurs expériences personnelles, en scrutant l'environnement, interpellés par la problématique de l'échec de la succession, ce qui leur a fait prendre conscience du phénomène.

D'ailleurs, de nos jours, comme le soulignent Richer *et al.* (2004), le problème de la mise en place de la relève préoccupe au plus haut point les propriétaires dirigeants d'entreprises dites familiales. C'est pour cette raison que six des sept prédécesseurs se sont organisés à leur façon pour s'informer sur le sujet et

sur les façons de contrer le problème. Phénomène presque nouveau étant donné que dans un passé récent, le cri d'alarme sonné par les chercheurs et consultants ne semblait pas être entendu par les chefs d'entreprise, à la problématique de la disparition d'entreprise familiale, faute de préparation adéquate. D'ailleurs, ceci est d'autant plus particulier que les prédécesseurs de notre étude ont décidé de suivre des séances de coaching dispensées autant par des consultants que par des firmes spécialisées ou des organismes des gens d'affaires.

Il est important de souligner un fait nouveau : même si les femmes autant que les hommes ont exprimé leur préoccupation par rapport à la réussite de leur processus de succession, les femmes étaient plus inquiètes ou sensibles à la problématique et ont beaucoup plus cherché de l'aide auprès d'experts que leurs homologues masculins. Les femmes n'attendaient pas les crises avant de quérir de l'aide auprès des commettants. Est-ce à cause de ce sens supposément inné de la protection et du développement de l'autre dont les femmes seraient porteuses et qu'ont tant souligné plusieurs auteurs dans leurs études (Buttner, 2001, 2002 ; Fletcher, 1998 ; Gilligan, 1986 ; Jordan *et al.*, 1991 ; Miller, 1986)? Toujours est-il, qu'on soit homme ou femme, faire appel aux expertises externes dans le domaine de la relève a contribué énormément à la réussite du processus.

Est-il possible que la mise en place du successeur puisse se réaliser sans résistances? Autant pour Handler et Kram (1988) la réponse s'est dessinée à la négative, autant nos données ont montré qu'au moment où les successeurs commencent à entreprendre l'exercice de leurs premières responsabilités, certains ont éprouvé des difficultés, surtout lorsqu'ils ont été désignés à des tâches de supervision. Ils ont dû faire face au défi de se faire accepter en tant que figure d'autorité. Ceci corrobore ce que la recension des écrits révèle à l'effet qu'une des causes de l'échec de la succession pourrait être reliée aux facteurs de résistances, à la fois,

individuelles, interpersonnelles, organisationnelles et environnementales (Handler et Kram, 1988).

Comme nous l'avions mentionné dans les pages précédentes, un autre apport de notre thèse est le fait que les analyses aient révélé un autre type de résistance que nous avons nommée «résistances successorales», résistances manifestes entre les successeurs et les employés et qui ont prévalu surtout chez Nature, Terroir et Sanite. Ces résistances dites successorales, différentes des résistances organisationnelles (qui touchent la relation entre le prédécesseur et les membres de son entourage), dont ont fait mention Handler et Kram (1988) n'ont jamais été explicites dans les travaux de recherches antérieures.

Cependant, la rapidité, le tact et l'élégance avec lesquels ces résistances ont été maîtrisées surtout par les prédécesseuses, ont facilité rapidement l'acceptation des successeurs. Les femmes, non seulement ont scruté l'environnement pour contrer les difficultés, mais lorsqu'elles ont surgi, elles ont épaulé leur successeurs. Ceci nous porte à penser, comme le mentionne la théorie relationnelle, que de façon particulière, le sens dit « inné » de la connexion dont sont porteuses les femmes leur permet de se mettre en relation avec les autres, donc d'adopter une approche plus personnalisée de protection qui favorise le règlement des conflits avec ceux qui les entourent (Brown et Gilligan, 1992 ; Gilligan, 1986 ; Jordan *et al.*, 1991 ; Miller, 1976 ; Ruddick, 1989). On ne peut donc pas parler d'organisation des femmes, ni de leur entreprise, ni de l'intégration sans toucher à cette caractéristique fondamentale, celle de se mettre en relation avec les autres (Buttner, 2001, 2002 ; Salganicoff, 1990).

Il est important de noter que, contrairement à ce à quoi on devrait s'attendre, étant donné la prévalence des résistances de type individuel (Handler et Kram, 1988 ;

Kets de Vries, 1977), résistances qu'on retrouve souvent dans les entreprises dirigées principalement par les hommes, les résistances dites individuelles ont été décelées dans une seule entreprise où le prédécesseur, ayant impliqué dans l'entreprise sa progéniture depuis une trentaine d'années, ne semble pas vouloir lâcher prise. Pourtant, selon certains auteurs, ce phénomène se produit souvent dans les entreprises familiales de première génération qui apparaissent comme étant le reflet du seul homme (*one man show*), vers lequel tout est orienté et qui constitue un repère où la personne fondatrice assouvit ses fantasmes et ses besoins de réalisation et entretient un sentiment d'immortalité (Beckhard et Dyer, 1983 ; Hershon, 1975 ; Kets de Vries, 1977).

De plus, il n'a pas été question de résistances organisationnelles ni de résistances environnementales comme Handler et Kram (1988) l'ont mentionné dans leurs études, mais de résistances interpersonnelles, et ceci seulement entre les prédécesseurs masculins et leurs successeurs.

Ne serait-il pas possible de dire que de façon générale, le fait que ces travaux soient effectués dans les grandes entreprises familiales, fait en sorte qu'il soit possible qu'on ne retrouve pas les mêmes types de résistance lorsqu'on se trouve dans un contexte de PME comme le nôtre, et par ricochet, nous ne pouvons pas généraliser ? Le propriétaire de la PME étant considéré comme un microcosme, il est en contact permanent avec ses employés et cette particularité pourrait avoir pour effet d'amenuiser les résistances. Ces résultats nous signalent l'urgence de mener des recherches sur ce sujet, précisément en contexte de PME.

2. LA CONTRIBUTION DE NOTRE RECHERCHE

L'objectif primordial de cette thèse consistait à déceler, à comprendre et à décrire les comportements de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise en situation de retrait au cours du processus d'intégration du successeur et à observer s'il y a une différence entre ces dits comportements selon qu'on est homme ou femme chefs d'entreprise. Des recherches dominées par l'approche institutionnelle et traditionnelle qui, dans la majeure partie de leurs travaux sur les femmes et les hommes, se limitent à faire le constat de la similitude des formes et des structures dans des champs organisationnels, sans toutefois oser, sinon rarement, « ouvrir la boîte noire », ne nous ont pas permis de comprendre, hors de tout doute raisonnable, comment ces formes et structures s'emboîtent entre elles, comment elles surviennent à l'intérieur des organisations et de détecter les mécanismes de transformation qui les animent. Notre recherche, qui plus est empirique, exploratoire, répond, ne serait-ce que quelque peu, à ce manque.

D'entrée de jeu, nous pouvons affirmer avoir atteint notre objectif. Nos résultats, qui indiquent clairement une différence nettement appréciable entre le comportement de leadership des femmes et celui des hommes quant à l'intégration de leurs successeurs, nous ont permis de dégager un modèle de comportements pour les hommes et pour les femmes, étant donné que les deux genres ne procèdent pas totalement de la même façon. Au-delà de cette constatation de fond, il convient d'effectuer un bilan de cette recherche en montrant sa contribution sur le plan scientifique et managérial.

À notre point de vue, cette recherche offre plusieurs contributions autant pour les chercheurs, que pour les dirigeants des PME familiales, leurs successeurs, les conseillers et les enseignants.

2.1 Retombées sur le plan scientifique

Aborder la problématique de la succession dans les entreprises familiales sous l'angle de l'entrepreneuriat féminin, par surcroît, sous l'angle du comportement de leadership des femmes chefs d'entreprise, et encore sous l'angle du leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise familiale en situation de retraite, est en soi une avancée notoire et remarquable dans l'univers de la recherche. Rares sont les études qui s'y sont à la fois intéressées.

Tout d'abord, l'intérêt que nous avons porté aux femmes chefs d'entreprise familiale dans un processus de succession répond à un besoin sur le plan de la recherche scientifique. Puisqu'à notre connaissance, il n'y a presque pas d'études sur les femmes chefs d'entreprise familiale. Ceux qui l'ont fait, se sont intéressés aux caractéristiques et à la place des femmes qui travaillent dans les entreprises familiales (Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990 ; Salganicoff, 1990), aux rôles qu'elles y jouent (Friskoff et Brown, 1993) en tant que filles successeuses (Dumas, 1990, 1992, 1996 ; Dumas et Émond-Péloquin, 1992) et en tant que mère fondatrice (Cadieux, 1999 ; Cadieux *et al.*, 2002 ; Cole, 1997 ; Klein, 1992 ; Sonfield et Lussier, 2005).

Les seules études empiriques qui se sont penchées sur le processus de succession dans les entreprises dirigées par les femmes chefs d'entreprise sont celles de Cadieux (1999) et Cadieux *et al.* (2002). Cependant, ces recherches, bien qu'elles aient jeté les bases du regard critique à porter sur comment les étapes du processus de succession s'articulent dans les entreprises dirigées par les femmes, elles n'ont pas permis de comprendre comment les gestes et les actions posés s'articulent eux aussi pour la réussite de la mise en place du successeur en vue de la pérennité. Oui bien sûr, il est pertinent de connaître quelles sont les étapes à franchir lors du processus de

succession ; toutefois, il importe également de connaître les activités à exercer et les comportements à adopter dans le processus.

Hormis le modèle théorique que Buttner (2001) a emprunté à Fletcher (1999), bien qu'il semble bien décrire le comportement de leadership des femmes entrepreneures, il ne semble pas cadrer avec la problématique du transfert des compétences du savoir agir et du savoir diriger dans les entreprises familiales. De plus, les écrits décrivant les qualités des femmes entrepreneures versent beaucoup plus dans la généralité en présentant celles-ci comme collaboratives, participatives, transformatives, sans toutefois proposer des supports théorique et empirique valides. Notre étude est parvenue, tant soit peu, à le faire, car nous supposons que le modèle théorique élaboré pour les femmes semble nous permettre désormais d'avoir une idée des comportements que celles-ci pourraient adopter dans un contexte d'intégration de leurs successeurs.

Depuis des années, plusieurs auteurs soulèvent la problématique de la différence entre le style de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise (Brush, 1992 ; Buttner, 2001 ; Cadieux *et al.*, 2002 ; Carrier *et al.*, 2006 ; GCEF, 2000 ; Mionne, 2005 ; Proulx, 1995 ; Sharma, 2004). Néanmoins, il se fait qu'aucun ne se soit allé en profondeur sur ce sujet. Nous y sommes parvenue et ceci constitue encore une grande contribution de la thèse au domaine scientifique.

D'ailleurs, la seule étude qui se soit intéressée à comparer les entreprises familiales dont l'équipe de direction comporte, soit plus de 50 %, soit, moins de 50 % de femmes sur une variété d'activités et style de gestion, élaborée par Sonfield et Lussier (2005), ne s'est pas penchée sur les PME familiales. Bien que les résultats de cette étude indiquent que, de façon générale, on observe un grand nombre de

similarités entre le style de gestion de l'équipe de direction à prédominance féminine et celle à prédominance masculine que des différences jugées minimales; pour ces mêmes auteurs, compte tenu du fait que plusieurs chercheurs ont observé des différences, il faut aller plus loin dans l'investigation de ces présumées différences.

De plus, nous trouvons que faire une étude comparative entre les équipes de gestion non constituée uniquement de femmes et d'hommes ne pourrait donner des résultats concluants, à partir du moment où, certains auteurs de l'approche situationnelle adaptative (Duchéneau, 1997) considèrent qu'il ne devrait pas y avoir en fait de différence significative quant au style de management des femmes et des hommes. Les différences qu'on observerait tiendraient à une adaptation par les femmes du style à adopter compte tenu des situations de travail dans lesquelles elles se trouvent (Freeman, 1990 ; Grant, 1988 ; Rosener, 1991). Pour Kanter (1977), les dirigeants hommes et femmes, occupant les mêmes rôles, devraient adopter les mêmes comportements.

Ainsi, Freeman (1990) considère que plusieurs femmes adopteraient, pour être perçues managers, des comportements dits masculins (voir aussi Appelbaum et Shapiro, 1993 ; Grant, 1988 ; Sharma, 1990). Duchéneau (1997), citant Henning et Jardim (1977), indique que ceux-ci conseillent même à une femme qui aspire à effectuer une carrière managériale de garder présent à l'esprit qu'elle va dans un pays étranger pour un séjour prolongé. Cela signifie qu'elle doit, dans un pays étranger, essayer d'apprendre une langue étrangère, comprendre la culture et les normes différentes, valorisées des hommes, afin de pouvoir prétendre se comporter comme eux et arriver à travailler avec eux. Elle doit se rappeler constamment qu'elle entre dans un espace réservé pour les hommes et surtout par les hommes, avec des règles d'usage bien établies (Freeman, 1990).

Pour notre part, de façon plus explicite, non seulement nous nous sommes intéressée aux femmes chefs d'entreprise, mais aussi nous nous sommes penchée sur le phénomène de l'intégration de leurs successeurs, puisque selon nos analyses, l'intégration constitue la pierre angulaire de la réussite du processus de succession. Aussi, nous avons relevé les comportements de leadership que ces femmes adoptent dans la mise en place de leurs successeurs. De façon concrète, on peut prétendre avoir une idée plus précise de ce que les femmes de notre étude ont fait pour que leurs successeurs aient l'acceptation, la crédibilité et la légitimité, lesquelles sont liées à l'intégration dans l'entreprise familiale.

Traitant d'intégration, nous nous sommes rendue compte, comme nous l'avons si souvent souligné dans les pages antérieures, que le modèle du processus d'intégration proposé par Barach *et al.* (1988) ne cadre pas totalement avec notre étude et possiblement avec les études qui porteront sur la succession dans les entreprises familiales, car il y réside un biais masculin. Qui plus est, les auteurs comme Bayad et Barbot (2002), dans leur étude qualitative qui s'appuyait sur ce modèle, ne l'ont pas plus développé. D'ailleurs l'échantillon retenu ne se limitait qu'à une seule répondante, les auteurs n'étant pas allés en profondeur. Pour notre part, non seulement nous avons tenu compte dans notre étude de quatre cas de femmes et de trois cas d'hommes, mais aussi, nous avons interviewé, par mesure de triangulation, trois à quatre répondants dans chaque entreprise.

Alors, ce qui rend la thèse particulière et originale, c'est l'approche comparative des comportements de leadership des prédécesseurs et prédécesseurs de PME pour l'acceptation, la crédibilité et la légitimité. Cette approche nous permettait de répondre en partie à la question de savoir s'il y a une différence entre les comportements de leadership des femmes et des hommes chef d'entreprise, ce que les

autres études n'ont pas su faire. Nos résultats nous permettent de répondre que des différences s'observent de manière concrète dans notre cas. Ceci permettra autant aux chercheurs qu'à ceux qui font de l'intervention et aux entrepreneurs eux-mêmes de s'intéresser tant soit peu à cette différence.

Nous avons constaté également que nous nous retrouvons dans une dynamique particulière de PME où le prédécesseur, étant en étroite collaboration avec son personnel, les influence dans le processus d'intégration. Nous ne pouvons donc pas généraliser ce qui se passe dans les grandes entreprises aux PME, raison pour laquelle il est non seulement justifié, mais aussi important, à plus d'un titre, de mener des études sur la succession dans les PME familiales.

Notre étude nous permet de proposer deux modèles théoriques à valider qui permettent de mieux comprendre le processus d'intégration selon qu'on soit femme ou homme chef d'entreprise en situation de retrait. Nous apportons alors un soutien empirique beaucoup plus important étant donné le nombre de cas étudiés et ceci constitue sans aucun doute la contribution majeure de notre thèse.

Ceci nous amène à conclure à l'importance de faire des travaux sur le processus de succession des entreprises familiales en tenant compte du sexe des différents acteurs, puisque nous avons seulement effleuré la question. Ces résultats nous permettent de questionner l'état des connaissances sur le sujet et de proposer que les membres de la communauté scientifique apportent des nuances quant à l'interprétation des résultats.

2.2 Retombées sur le plan managérial

Concernant les prédécesseurs masculins, il serait important de les sensibiliser à s'enquérir de l'aide de conseillers au cours du processus d'intégration, de leur proposer des activités de sensibilisation et d'intervention afin qu'ils soient conscients des risques qu'ils peuvent encourir en adoptant des comportements de leadership transactionnel, exclusivement.

Puisque selon bon nombre d'auteurs, l'un des éléments importants de la réussite successorale est la qualité de la relation tissée entre le prédécesseur et le successeur, il faudrait réfléchir et développer pour les prédécesseurs des outils qui pourraient les aider à faire davantage confiance à leurs successeurs et à les intégrer facilement. De plus, ce modèle d'intégration de notre étude pourrait les aider à améliorer leur approche relationnelle par rapport à leurs successeurs, à adopter un style plus transformationnel que transactionnel.

Pour les femmes prédécesseuses, les modèles de réussite de l'intégration des successeurs provenant d'une population de femmes chefs de PME qui se sont distinguées au Québec, et au Canada après la Seconde guerre mondiale, sont quasiment inexistantes. Le modèle élaboré dans notre étude pourrait servir de repère, non seulement aux femmes entrepreneures se préparant à entamer l'aventure de la succession, mais aussi à celles qui sont déjà dans le processus, et encore aux hommes entrepreneurs qui se retrouvent dans la même situation. Ceci pourrait aussi se faire par le biais des activités de sensibilisation et de formation. Les programmes élaborés pour faire face au problème du transfert successoral dans les grandes entreprises peuvent, selon notre étude, ne pas répondre aux besoins des PME. Ceci exige

beaucoup de prudence afin de ne pas induire les prédécesseurs en erreur et que les interventions soient bien adaptées aux contextes.

Les successeurs pourront, quant à eux, être invités à suivre des séances de sensibilisation et de formation afin de comprendre les prédécesseurs et à être proactifs s'il le faut, dans sa mise en place.

Pour les conseillers qui interviennent auprès des chefs d'entreprise, la tâche est plus importante. Étant donné qu'on rencontre de plus en plus de femmes en affaires, il va sans dire qu'on assistera à la croissance du nombre de prédécesseuses. Lorsqu'on sait que le processus d'intégration ne se passe pas de la même façon pour une femme que pour un homme, ces conseillers devraient nécessairement s'ajuster. Les deux modèles d'intégration de notre étude peuvent servir de cadre de référence lorsqu'ils auront à intervenir auprès des entrepreneurs et des successeurs d'entreprise familiale. C'est justement pour ces raisons qu'il serait donc intéressant : a) d'adapter leurs discours, leurs approches et leurs outils d'intervention aux prédécesseurs, b) d'initier à cet effet des ateliers de sensibilisation et d'intervention, ou encore des séminaires, des conférences ou colloques, ou encore des ateliers de formation, c) de se servir des cadres de référence appropriés, sinon ils rencontreront des problèmes au niveau de prédécesseurs féminins qui ne se reconnaîtront possiblement pas dans les modèles masculins.

Les prédécesseur(e)s choisi(e)s dans cette recherche nous ont montré que les résistances individuelles ne s'appliquent pas nécessairement aux femmes, car nous avons constaté que quatre des femmes de notre étude ont lâché prise, ont laissé la place aux successeurs et leur ont fait confiance. Par contre, les résistances étaient plutôt palpables au niveau des hommes. De plus, notre étude a été à la base de

l'identification d'un nouveau type de résistance que nous nommons résistances successorales présentes dans le processus d'intégration, ce qui constitue aussi une autre contribution de la thèse pour les scientifiques comme pour les entrepreneurs, prédécesseurs, successeurs et conseillers.

En somme, de façon générale, cette recherche aura permis de comprendre comment les prédécesseurs des deux sexes des sept entreprises consultées s'y prennent pour intégrer leur progéniture dans l'entreprise. Elle aura jeté les bases d'une recherche plus approfondie dans le domaine. De plus, l'analyse pragmatique des processus, en l'occurrence, les prédécesseurs et leurs successeurs qui, durant les années du processus de succession, exercent des activités selon un mode d'échange et de stratégies, mis en œuvre pour la pérennité de l'entreprise, a permis d'explorer des facteurs propres à la caractérisation de l'intégration selon des femmes et selon des hommes chefs d'entreprise. Nous l'avons fait afin d'établir un cadre normatif approprié, décrivant les comportements favorisant le plus possible la réalisation de l'intégration de la progéniture dans l'équipe de gestion des entreprises familiales dirigées par les femmes et les hommes entrepreneurs. Ce cadre normatif pourra éventuellement servir de cadre de référence à la mesure de l'intégration. C'est d'ailleurs un des objectifs futurs que nous nous sommes fixée.

2.3 Recherches futures

Tout d'abord, notre recherche nous a permis d'explorer, afin de comprendre comment les prédécesseurs s'y prennent pour intégrer leur successeur avant leur retraite. Exploratoire donc, elle est appropriée puisque le phénomène fait partie d'une problématique nouvelle pour laquelle il existe peu d'études empiriques et théoriques (Grenier et Josserand, 1999). Or, selon Yin (1994), les résultats de l'étude de cas exploratoire, dont la caractéristique principale est la vérification de la robustesse d'un

cadre théorique, des questions de recherche et des hypothèses, doivent servir de prélude aux recherches plus formalisées.

Ainsi donc, dans une perspective postpositiviste, il serait intéressant de vérifier la validité de nos deux modèles en étendant notre recherche à un échantillon plus large et représentatif de chefs d'entreprise femmes et hommes en situation de retraite, de successeurs et d'employés. Ceci pourrait permettre d'élaborer un modèle de réussite d'intégration des successeurs, plus robuste.

Notre étude s'est intéressée aux PME familiales de la première à la deuxième génération. Nous savons que nous ne pouvons pas généraliser nos résultats aux entreprises de deuxième et de troisième générations. Qu'en sera-t-il alors de l'intégration du successeur dans ces contextes-là? Et lorsque les prédécesseurs ont déjà été des successeurs, comment procéderont-ils pour intégrer leurs enfants? L'influence du genre serait-il secondaire? Auraient-ils plus de capacité à faire confiance? Comment cela se passerait-il lorsque nous sommes en présence de co-preneurs ou de co-prédécesseurs? Et si c'est une équipe de prédécesseurs, comment se comporteront-ils? Qu'en est-il lorsqu'il y a plusieurs successeurs?

Il serait aussi intéressant de chercher à comprendre les stratégies que les successeurs mettent sur pied pour leur intégration et de les confronter avec ceux des prédécesseurs et prédécesseurs, afin qu'on puisse arriver à un modèle intégré de stratégies gagnantes des prédécesseurs femmes et hommes et des successeurs pour l'intégration des successeurs.

Enfin, nous avons aussi soulevé le phénomène de la contagion sociale. Nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier l'influence du prédécesseur sur les employés dans un contexte d'intégration.

Bien sûr, cependant, nous convenons que d'autres recherches plus approfondies, élaborées sur un plus large échantillon d'hommes et de femmes, seraient nécessaires, afin de pouvoir généraliser les résultats. Ceci nous incite à dire que nous ne sommes qu'au début de notre cheminement dans la recherche de solutions à la problématique d'échec de la succession. Afin d'aller plus loin, les recherches futures s'avèrent utiles et nécessaires.

3. LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE NOTRE RECHERCHE

Les forces. Tout d'abord, notre recherche, qualitative, nous a permis d'explorer et de vérifier quelles ont été les recherches sur ce sujet, afin de comprendre comment les prédécesseurs s'y prennent pour intégrer leur successeur avant leur retraite. Exploratoire donc, elle est appropriée puisque le phénomène fait partie d'une problématique nouvelle pour laquelle il existe peu d'études empiriques et théoriques (Grenier et Josserand, 1999). Or, selon Yin (1994), les résultats de l'étude de cas exploratoire, dont la caractéristique principale est la vérification de la robustesse d'un cadre théorique, des questions de recherche et des hypothèses, doivent servir de prélude aux recherches plus formalisées (Yin, 1994).

Ainsi, nous avons vérifié la compréhension des comportements de leadership pour les femmes et pour les hommes chefs d'entreprise familiale et en nous servant des entretiens dont nous disposions dans le cadre de notre recherche. Ensuite, nous avons cherché à comprendre les stratégies d'intégration et observé les similitudes

comme les différences, qui permettent aux successeurs d'avoir l'acceptation, la crédibilité et la légitimité dans l'entreprise.

Les forces de cette recherche résident dans le fait qu'elle nous a permis de faire une étude comparative homme/femme et d'en arriver à deux modèles théoriques d'intégration, que nous venons d'analyser précédemment et qui permettent une compréhension accrue du processus d'intégration.

Les limites. Nous avons choisi d'étudier un phénomène qui se produit dans le processus de succession et qui, selon Hugron (1992), peut durer près de quinze années. La méthode de collecte des données que nous avons choisie fait appel aux souvenirs des répondants alors que, comme le dit l'adage « la mémoire est une faculté qui oublie », nos répondants ont possiblement oublié certaines données importantes. Compte tenu de notre expérience sur le terrain, notre stratégie principale de cueillette des données comporte un processus de reconstruction de l'imagination qui implique une certaine interprétation du souvenir des interviewés, donc des biais potentiels d'interprétation. Pour contrer ces biais, nous avons choisi plusieurs méthodes de collecte des données (interviews de plusieurs personnes dans la même entreprise, dépouillement des documents et articles de journaux, artefacts physiques) qui nous ont permis la triangulation des données.

En plus, la difficulté que rencontre souvent le chercheur qualitatif, c'est de faire face à une impressionnante quantité de données issue des entretiens. Quoi choisir et quoi laisser? Afin de ne pas nous en sortir avec une étude faite de façon superficielle, car ne parvenant pas, de façon satisfaisante, à une réelle et profonde investigation du phénomène (Haldy Rispal, 2002), nous n'avons pas approfondi la

notion de transfert du savoir agir et du savoir diriger, car ces thèmes servaient simplement de tremplin pour explorer les comportements de leadership.

Les réponses aux entretiens et aux questionnaires ont pu également être influencées par le fait que nous soyons nous-même une femme. En effet, le milieu entrepreneurial est encore un milieu réservé aux hommes et les préjugés par rapport aux femmes sont encore bien présents. Le fait que nous soyons une femme a peut-être favorisé la confiance au moment de l'entretien, ou peut-être que ces personnes n'ont pas osé « tout » dire. On peut donc penser que c'est une limite à notre recherche.

Les sept entreprises que nous avons retenues correspondent toutes aux critères généralement attribués aux PME. Or, comme le souligne Santiago (2000) à l'effet que la taille des entreprises a une influence sur le processus de succession, quels types de comportement de leadership les prédécesseurs des grandes entreprises adopteraient pour le gain de l'acceptation, de la crédibilité et de la légitimité des successeurs et même des repreneurs si toutefois ceux-ci n'ont pas de successeurs? Allant dans le même sens, Cadieux (2004) citant Feldman (1994), et Richer et St-Cyr (2001) mentionnent que les conjoints ont un ou plusieurs rôles à jouer au cours du processus de succession. Quels comportements adopteraient-ils pour l'intégration de leur progéniture? Lorsqu'il sera question de repreneurs, interviendraient-ils? Et comment procéderaient-ils? Ce sont des éléments que nous n'avons pas abordés et qui auraient pu probablement apporter une compréhension plus grande du processus de succession. Ici non plus, nous n'avons pas toutes les réponses.

De plus, l'échantillon par choix raisonné de sept cas d'entreprises, quatre cas de femmes et trois cas d'hommes est loin d'être représentatif, même si selon Yin (1994), pour une étude de cas comparative, quatre à dix cas suffisent. Nous aurions

aimé avoir nos dix cas. Cependant, la peur des prédécesseurs de se voir envahis par une personne étrangère à leur univers entrepreneurial et venir fouiller dans leurs affaires nous a limitée.

Et nous avons vu également, lors de notre analyse inter-cas, que la moyenne des résultats dans les différentes dimensions de l'intégration a pu être influencée par le fait que nous avons quatre entreprises féminines et trois entreprises masculines. C'est une de nos limites également quant à l'interprétation des résultats.

Par ailleurs, la succession dans les PME familiales étant complexe et multiple, le fait d'avoir fait l'étude de l'intégration du successeur dans les PME de la première à la deuxième génération constitue en soi une limite.

Enfin, n'ayant pas pu trouver des cas négatifs ou atypiques, c'est-à-dire de prédécesseurs désengagés et en situation d'échec de transmission, il nous est impossible de comprendre les raisons de ceux qui ont échoué leur transfert et encore moins de valider nos résultats.

Nous pensons que cette réflexion que nous venons de faire sur notre recherche permettant à la fois d'en faire ressortir les forces et les faiblesses ainsi que toute la contribution qu'elle apporte au niveau scientifique et managérial permettra une meilleure compréhension au lecteur et saura susciter un intérêt pour de futures recherches à tous les chercheurs intéressés au transfert d'entreprise familiale.

CONCLUSION

Au terme de ce travail, il est important de rappeler la question de départ que nous nous sommes posée afin de retracer brièvement la démarche suivie pour y répondre et la valeur et les particularités propres à notre recherche. Comment l'entrepreneure et l'entrepreneur dirigeants qui décident, à la fin de leur carrière respective, de se retirer et de céder leur entreprise à leur progéniture, arrivent-ils à intégrer cette dernière dans l'entreprise qu'ils ont créée et bâtie de main de maître? Telle était la question managériale que nous nous sommes posée et à laquelle nous avons essayé de trouver des éléments de réponse dans cette étude.

L'intégration du successeur étant considérée comme un phénomène à caractère à la fois individuel (parce que concernant la ou le prédécesseur) et collectif (parce qu'impliquant et le successeur et les employés dans notre cas), toute tentative d'exploration en vue de comprendre ce phénomène suppose donc que l'on tienne compte des éléments importants pouvant nous permettre de rentrer dans l'univers de la succession. Parce qu'aborder la problématique de la succession dans les entreprises familiales sous l'angle du comportement de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise remet en question l'état de nos connaissances et des données disponibles sur le sujet.

Il y a certains faits qui nous étaient révélés par les écrits scientifiques que nous avons consultés : le nombre important des entreprises familiales ne laisse aucun doute quant à leur prédominance et leur importance économique et sociale dans nos sociétés. Néanmoins, nous étions confrontée à une réalité indéniable : selon nos lectures, le taux de réussite de la succession dans les entreprises familiales est très bas : 30 % de la première à la deuxième génération. Ce phénomène, énormément

préoccupant pour les entrepreneurs femmes et hommes confondus (Richer *et al.*, 2004), dont à peu près la moitié prévoient transférer d'ici 2010 leur entreprise à la génération suivante (Bruce et Picard, 2004, 2005 ; FFI, 2004 ; Haddadj et d'Andria, 2001; Mouline, 2000 ; Richer *et al.*, 2004), nous a aussi interpellée. En outre, du nombre de ceux qui prévoient se retirer, 37 % anticipent céder leurs entreprises à une personne non membre de la famille, 26 % ont l'intention de la vendre ou de la transférer à un membre de la famille et 26 % admettent n'avoir aucun plan ni pour le choix de leurs successeurs ni pour la succession dans son ensemble (Bruce et Picard, 2004, 2005). Bien que la réussite de la succession dépende notamment de la capacité des prédécesseurs à installer leurs successeurs dans l'entreprise en vue de la pérennité de celle-ci, il est fort surprenant de constater le peu d'intérêt accordé à l'intégration de ceux à qui on devrait céder les entreprises, en l'occurrence, les successeurs.

Désirant comprendre les facteurs d'échec et de réussite de la succession, la recension des écrits nous révèle qu'une des causes de l'échec pourrait être reliée aux facteurs de résistances à la fois interpersonnelles, organisationnelles et environnementales (Handler et Kram, 1988). Quant aux facteurs de réussite, l'état des relations entre le successeur et le prédécesseur (Fiegner *et al.*, 1996; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Seymour, 1993 ; Ward, 1987), les stratégies utilisées par le prédécesseur afin que son successeur soit accepté dans l'entreprise par le personnel comme dirigeant, qu'il soit crédible et légitime, et qu'il acquiert un leadership de direction (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Fiegner *et al.*, 1996) en sont prédictifs. Cependant, ces mêmes auteurs n'ont pas été capables de nous permettre de comprendre quelles sont ces stratégies, comment sont-elles déployées, que signifient l'acceptation, la crédibilité et la légitimité, et comment ces trois éléments sont-ils gagnés auprès des employés de l'entreprise.

Bien que les études effectuées en entrepreneuriat aient porté essentiellement sur les hommes (Brush, 1992 ; Carrington, 2006 ; GCEF, 2000 ; Proulx, 1995 ; Riebe, 2005), celles qui se sont intéressées aux femmes soulignent, non seulement, l'importance grandissante de celle-ci dans l'économie du Québec et du monde et les atouts qui leur sont propres et qui les distinguent des hommes entrepreneurs, mais aussi, le manque flagrant des études portant sur elles dans les entreprises familiales (Salganikoff, 1990 ; Sharma, 2004).

Ne parvenant pas à comprendre pourquoi, d'une part, malgré cette situation jugée si alarmante que vivent les entreprises et leurs prédécesseurs au niveau de la succession, aucune étude sérieuse ne se soit penchée sur le phénomène de l'intégration du successeur avant le retrait officiel de la prédécesseure et du prédécesseur, il était opportun pour nous de nous pencher en profondeur sur cette problématique. Pour y arriver, nous nous sommes fixée quatre objectifs suivants que nous avons essayé d'atteindre :

1. Mener une étude sur les femmes entrepreneures en situation de succession qui constitue pour nous une avancée extraordinaire ;
2. Découvrir et comprendre les comportements de leadership que les femmes et les hommes adoptent en vue d'intégrer leur progéniture dans l'entreprise ;
3. Comprendre et établir les relations possibles ou identifier un degré d'incidence entre ces comportements de leadership et les facteurs tels que l'acceptation, la crédibilité et la légitimité qui constituent pour nous des éléments d'intégration ;
4. Caractériser, si possible, sous forme d'un modèle de réussite d'intégration, un ensemble de comportements que les femmes et les hommes, à la tête d'entreprise familiale en situation de succession, utilisent pour permettre à leurs successeurs de se faire accepter, d'avoir la crédibilité et la légitimité.

L'exploration des avenues possibles qui pourraient nous permettre de nous familiariser avec les comportements de leadership des prédécesseurs hommes et

femmes en vue de l'intégration du successeur, donc d'atteindre les quatre objectifs, nous a conduite à faire appel aux champs de la recherche sur a) la succession des entreprises familiales, b) sur l'entrepreneuriat féminin, c) sur celui du leadership, et d) sur celui des concepts d'acceptation, de crédibilité et de légitimité.

Par cette démarche nous nous sommes appuyée sur les approches théoriques élaborées par les auteurs Bass et Avolio (1994), Buttner (2001), Handler (1990), Hugron (1992), pour ne citer que ceux-là, et sur les écrits des différents auteurs qui se sont intéressés autant à la succession qu'à l'entrepreneuriat féminin, pour peu qu'ils soient adaptés au cadre de notre étude, pour élaborer notre cadre d'analyse.

En vue d'opérationnaliser ce cadre d'analyse, afin toujours d'arriver à répondre à nos objectifs, il nous fallait choisir une stratégie de recherche. Parmi les nombreuses stratégies habituellement utilisées en sciences de la gestion, et en symbiose avec Yin (1994), l'étude de cas nous est apparue la plus appropriée étant donné que notre objet à l'étude est un phénomène contemporain qui doit être étudié dans son contexte. Il est évident que cette stratégie comporte des limites quant au nombre restreint de cas choisis (sept au total) pour une recherche comparative.

Néanmoins, pour compenser en partie cette restriction, c'est par l'étude en profondeur des sept cas et par les tactiques de collecte et d'analyse et d'interprétation des données que nous sommes arrivée à atteindre les quatre objectifs que nous nous sommes fixée, et du même coup, à améliorer une part des connaissances dans le domaine de la succession dans les entreprises familiales et de l'entrepreneuriat féminin.

En effet, a) le sujet en lui-même, b) l'objet de recherche, c) l'unité d'analyse, d) la comparaison inter-cas et d) les résultats obtenus rendent notre étude très originale, en ce sens qu'elle est la première, à notre point de vue, à avoir investigué, selon cette approche, les comportements de leadership des hommes et des femmes chefs d'entreprise en situation de retraite dans le but d'intégrer la progéniture. Pour arriver aux deux modèles de comportement de leadership pour l'intégration, nous avons donc procédé à la caractérisation des comportements qu'ont adoptés les prédécesseurs selon les répondants au cours du transfert et des facteurs d'intégration. Pour les comportements nous sommes arrivée à : a) la protection, b) l'habilitation, c) l'inspiration, d) le leadership « maternaliste », e) la confiance, f) le travail collaboratif et en équipe, g) les relations interpersonnelles, h) faire ses preuves et i) le contrôle, et enfin pour l'intégration à : l'acceptation, la crédibilité et la légitimité.

Par nos résultats, nous sommes en mesure d'avancer ou de formuler l'hypothèse qu'en situation de transfert managérial, il est possible que les femmes soient différentes des hommes au niveau de leurs comportements. En effet, les hommes et les femmes, ayant décidé de mettre en place leur progéniture, les ont encouragées à la poursuite de la formation initiale, car selon eux c'est seulement à cette enseigne qu'ils pourront faire leur entrée dans l'entreprise avec plus d'assurance. Connaissant à fond les employés, la plupart ayant été là au début de leur aventure entrepreneuriale, sachant fort bien que certains pouvaient rejeter leurs futurs successeurs, les femmes ont pris le soin de les protéger.

Un des apports de notre thèse est d'avoir observé qu'elles font plus confiance que les hommes pour qui la confiance est conditionnelle à la réalisation de la preuve. Elles nourrissent plus facilement les relations avec ceux qui les entourent comparativement aux hommes. Quelles soient dans un contexte de travail ou à l'extérieur de leur travail, le problème ne se pose pas pour elles. Elles s'appuient

beaucoup plus sur les autres que ne le feraient les hommes. Même dans le processus d'habilitation, elles se démarquent des hommes en s'occupant surtout du savoir être, confiant ainsi, ce qu'elles jugent ne pas pouvoir faire, aux experts et aux amis, alors que les hommes, confiants de leur potentiel et expertise, s'occupent plus de savoir et de savoir faire dans un contexte de contrôle et de mise à l'épreuve. Pour ceux qui sont intéressés par le transfert d'entreprise familiale, ces éléments nouveaux sauront leur être très utiles dans leurs rencontres avec les chefs d'entreprise en processus de succession.

De plus, parmi les écrits consultés, même si les études sur la succession en entreprise familiale avec les diverses approches ont jeté les bases de notre recherche, elles ne nous ont pas permis de comprendre l'ensemble des implications reliées au transfert. Par exemple, Barach *et al.* (1988), Bayad et Barbot (2002) et Sathe (1985) ont été les seuls à parler d'acceptation, de crédibilité et de légitimité dans leurs études. Cependant ces dernières n'ont pas fourni de définitions opérationnelles de ces variables. Les écrits scientifiques nous indiquent qu'il y a acceptation du successeur à partir du moment où les valeurs et croyances du successeur sont en congruence avec la culture organisationnelle et qu'il a le respect et la confiance (Barach *et al.*, 1988 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Mouline, 2000 ; Sathe, 1985).

Or, les résultats, obtenus dans le cadre de notre recherche indiquent clairement, mis à part les facteurs de ces auteurs, que cette acceptation serait tributaire d'une intégration en douceur. C'est l'élément le plus important qui ait ressorti, soit pour le gain de l'acceptation. Il en est de même pour la crédibilité et la légitimité. Nous avons trouvé que le successeur a beau épouser les valeurs et croyances de l'entreprise, s'il est imposé, il ne sera pas accepté et cela risque de faire échouer le processus de succession. Nous avons aussi trouvé que l'acceptation sans la crédibilité et de surcroît, la légitimité (apport de notre étude) est vaine, car si les

employés ne font pas confiance aux compétences du successeur à l'effet qu'il est capable de bien gérer l'entreprise et de leur permettre d'y gagner leur vie, ils ne le trouveront pas légitime, alors pourquoi lui permettraient-ils d'y rester? Ayant peur pour leur avenir professionnel, ils feront possiblement échouer le processus. Cet élément nouveau est très fascinant, en ce sens que lorsqu'un intervenant ou un chef d'entreprise parlera d'intégration, les trois facteurs qui, réunis, forment pour nous l'intégration, seront considérés.

Les théories sur le genre, bien qu'elles aient prôné la différence entre femmes et hommes dans les sphères individuelles et organisationnelles, ne se sont pas ou peu intéressées aux sphères entrepreneuriales. À part l'étude de certaines auteures (Bird et Brush, 2002 ; Buttner, 2001 ; Chaganti, 1986 ; Hirisch et Brush, 1984 ; Mione, 2002 ; Riebe, 2005 ; Rosener, 1990 ; Robinson, 2001 ; Salganicoff, 1990) qui ont effleuré la problématique du comportement de gestion des femmes, seule celle de Buttner (2001), empirique, apportait un éclairage nouveau en proposant le cadre relationnel comme cadre de référence pour les études sur le style de gestion des femmes dans les entreprises. Aucune autre étude ne s'est donc, selon notre recension des écrits scientifiques, penchée de façon empirique sur le style de leadership des femmes dans les entreprises entrepreneuriales. Notre recherche ajoute des éléments de complément à la théorie relationnelle tels que a) la confiance, b) l'inspiration, c) le leadership « maternaliste », d) le travail collaboratif et e) les relations interpersonnelles. Au risque d'allonger inutilement le texte, nous pensons que les chapitres antérieurs ont suffisamment fait état de ces éléments pour ne pas les reprendre en conclusion. Les comportements que nous avons dégagés dans notre étude procurent un regard plus complet sur la nature de l'engagement des prédécesseurs dans la réussite de l'intégration de leurs successeurs.

Les modèles de réussite de l'intégration du successeur provenant d'hommes et de femmes québécois, chefs d'entreprise familiale en situation de retrait n'existent pas à notre humble avis. Cependant, explorer, connaître et tenter de comprendre comment les prédécesseurs et prédécesseuses s'y prennent, les difficultés qu'ils ont rencontrées pour la réussite de l'intégration de leur progéniture, est d'un atout inestimable pour les entrepreneurs, hommes et femmes confondus, qui seront appelés à vivre l'expérience du transfert générationnel, pour les conseillers qui de par leur expertise, seront appelés à faire un cheminement avec les entrepreneurs et les non entrepreneurs, et pour les chercheurs qui, conscients des problèmes que recèle le domaine de la succession, seront portés à trouver des solutions concrètes et pragmatiques. Somme toute, notre étude apporte effectivement un éclairage intéressant sur la question.

C'est donc ici que nous mettons un point final à tellement d'années de travail, d'efforts soutenus et même parfois de découragement! Voilà que notre recherche est maintenant concrétisée dans un projet doctoral presque abouti. Il est difficile d'exprimer ce que nous ressentons, mais nous pouvons exprimer notre joie d'avoir réalisé cette recherche qui nous tenait à cœur. Nous espérons que le lecteur en tirera profit pour son compte personnel et pour le bien de sa propre démarche. Nous pensons qu'elle ouvrira des avenues à tous les chercheurs passionnés qui veulent comprendre comment peut se réaliser un processus de succession. En effet, nous estimons que nos deux modèles théoriques permettront à tous ceux qui nous liront, de comprendre et de caractériser davantage les comportements de leadership des femmes et des hommes chefs d'entreprise familiale. Il y a encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine particulier pour permettre aux prédécesseurs femmes et hommes, autant qu'il se peut, de réussir leur transfert d'entreprise! C'est ce à quoi nous nous attarderons, avec passion dans les années à venir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler, N.J. et Dafna, N.I. (1994). *Competitives frontiers : Women managers in a global economy*. Cambridge, UK : Blackwell Business.
- Aisenberg, L. (1988). The daughter also rise. *Canadian Business*, 61(2), 52-57.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Revue Internationale de gestion*, 29(3), 20-26.
- Alimo-Metcalfe, B. et Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 1-28.
- Allouche J. et Amann, B. (2000). L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Amaratunga, D. et Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: Performance measurement in facilities management organisations. *Work Study*, 50(3), 95-104.
- Ambrose, D. (1983). Transfert of the family-ownwed business. *Journal of Small Business Management*, 21, 49-56.
- Appelbaum, S.H. et Shapiro, B.T. (1993). Why can't men lead like women? *Leadership and Organization Development Journal*, 14(7), 28-34.
- Ardts, J., Jansen, P. et van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees : Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *The Journal of Management Development*, 20(2), 159-163.
- Aronoff, C.E. (1998). Megatrend family business. *Family Business Review*, 9(3), 181-185.
- Aronoff, C.E. (2001). Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*, 44(5) 34-35.
- Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (1991). Chief toughest job : Teacher nation's business, 79, 27-28.
- Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (1992). *Another kind of hero : Preparing successors for leadership*. Family Business Leadership Series, no3, Business Ownerss Resources, Marietta : Georgia.

- Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (1994). A golden opportunity for career development. *Nation's Business*, 82, 66-67.
- Arriola-Socol, M. (1989). Pensée interprétative et démarche d'analyse. In Van der Maren, J. M. (dir), *L'interprétation des données dans la recherche qualitative*. Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal.
- Ashforth, B.E. et Gibbs, B.W. (1990). The double edge of organizational legitimation. *Organizational Science*, 1(2).
- Astrachan, J.H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1, 65-189.
- Astrachan, J.H. et Kolenko, T.A. (1994). A neglected factors explaining family business success : Human resources practices. *Family Business Review*, 7(3).
- Astrachan, J.H. et Shanker M.C. (2003). Contribution to the U.S. economy : A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Atangana-Abé, J. (2003). *Légitimité et prise de décision stratégique dans les systèmes d'entraide communautaires : le cas du système Centraide du Grand Montréal*. Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Avis, M. (1995). Valid arguments? A consideration of concept of validity in establishing the credibility of research findings. *Journal of Advanced Nursing*, 22, 1203-1209.
- Avolio, B.J. et Bass, B.M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA : Mindgarden.
- Barach, J.A. et Ganitsky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barach, J.A., Ganitsky, J., Carson, J.A. et Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation : Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barnes, L.B. (1988). Incongruent hierarchies : Daughters and younger son as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Barnes, L.B. et Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 105-114.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42-60.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY : Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M. (1991). Debate : Is it time to stop talking about gender differences. *Harvard Business Review*, 151-153.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. et Avolio, B.T. (1994). Shatter the glass ceiling : women may make better managers. *Human Resources Management*, 33(4), 549-560.
- Bayad, M. et Barbot, M.-C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille. In *Actes du sixième congrès international francophone sur la PME*, Montréal, 30 octobre au 1 novembre 2002.
- Beckhard, R. et Dyer, G.W. (1983a). Managing change in the family firm : issues and strategies. *Sloan Management Review*, 4(3), 59-65.
- Beckhard, R. et Dyer, G.W. (1983b). Managing continuity in the family owned-business. *Organizational Dynamics*, b(12), 5-12.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal : dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 34-36.
- Belcourt, M., Burke, R.J. et Lee-Gosselin, H. (1991). *Une cage de verre : les entrepreneures au Canada*. Ottawa, ON : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- Bellemare, G. et Briand L. (1999). Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité. In C. Thuderoz et al. (dir.), *La confiance: Approches économes et sociologiques* (p.175-206). Montréal, QC : gaëtan morin éditeur éditeur.
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications* (3^e éd.). Montréal, QC : gaëtan morin éditeur.
- Birley, S. (1986). Female entrepreneurs: Are they really any different? *Journal of Small Business Management*, 27(1), 32-37.

- Bissonnette, S. et Richard, M. (2001). *Comment construire des compétences en classe : des outils pour la réforme*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Bowen, D.D. et Hisrich, R.D. (1986). The female entrepreneur : A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11(2), 393-407.
- Bowes, D. (1991). Sudden departures : coping with the unexpected loss of a company's key manager requires preparation. *Nation's Business*, 79(1), 44.
- Brown, L.M. et Gilligan, C. (1992). *Meeting at the crossroads*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Brown, R.B. et Coverley, R. (1999). Succession planning in family business : a study from East Anglia, U. K. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 93-97.
- Bruce, D et Picard, D. (2005). La relève, la clé de la réussite : la relève des PME et la prospérité économique au Canada. Saisi le 26 avril 2007, de <http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>
- Brush, C. (1992). Research on women business owners : Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.
- Budd, J.F., Jr. (2000). The incredible credibility dilemma. *Public Relations Quarterly*, 45(3), 22-26.
- Bulloch, J.F. (1978). Problems of succession in small business. *Human Resources Management*, 2-6.
- Burke, S. et Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY : Harper et Row.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Londres, GB : Heinemann.
- Buttner, E.H. (2001). Examining female entrepreneurs' management style : an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253-269.
- Buttner, E.H. (2002). High-performance classrooms for women? Applying a relational frame to management/organizational behaviour courses. *Journal of Management Education*, 26(3), 274-290.

- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly*, 16(1), 71-83.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P. et García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view on the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cadieux, L. (1999). *La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron, P. (2002). La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs. *Revue Internationale PME*, 15(1), 115-130.
- Camberlein, D., Camberlein, P., Crinon, J. et Durning, P. (1982). *Enfants handicapés en centre de vacances: vers l'intégration*. Paris, FR : Édition du Scarabée.
- Campbell, D.T. et Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experimental design for research*. Chicago, IL : Rand Mc Nally.
- Carrier, C., Julien, P.-A. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin. Une synthèse des études des 25 dernières années. *Revue Internationale de Gestion*, 31 (2), 36-50.
- Carrington, C. (2006). Women entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), 83-94.
- Center for Women's Business Research (1999). New study quantifies thinking and management styles differences between women and men business owners. National Foundation of Women Business Owners. Saisie le 7 juin 2006, de <http://www.womensbusinessresearch.org/pressreleases/>
- Chaganti, R. (1986). Management in women-owned enterprises. *Journal of Small Business Management* 24(4), 18-29.
- Chaganti, R., Chaganti, R., et Malone, S. (1991). *High performance strategies for entrepreneurial companies : research findings from over 500 firms*. New York, NY : Quorum Books.

- Chan Song Hong, M. (1994). *Les entreprises familiales chinoises à Madagascar : profil et processus successoral*. École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering*. Bekerley, CA : University of California Press.
- Chrisman, J., Chua, J.H. et Litz, R.A. (2003). Commentary : A unified perspective of family firm performance : An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman J., Chua, J.H. et Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses : An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Christensen, C.R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston, MA : Harvard University Press.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. et Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, N.C. et Hatten, K.J. (1987). Non-market-based transferts of wealth and power : A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- CIBC World Markets (2005). *Women entrepreneurs : Leading the charge*. Toronto, ON :
- Cogswell, B.E. (1968). Some structural properties influencing socialisation. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cole, P. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Conger, J.A. et Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.-W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Cromie, S., Stephenson, B. et Montheit, D. (1995). The management of family firms : An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.

- Cuningham, B.G. et Ho, J. (1994). Succession in entrepreneurial organizations : A comparison of successful and less successful cases. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(3), 79-96.
- D'Amboise, G. et Audet, J. (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*. Québec, QC: Les Presses de l'Université Laval.
- Danco, L.A. (1982). *Beyond Survival: A business owner's guide for success*. (3^e éd.). Cleveland, OH : University Press.
- Davidson, M.J. et Cooper, C.L. (1987). Females managers in Britain : A comparative perspective. *Human Resource Management*, 26(2), 217-242.
- Davis, P.S. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, P.S. (1986). Succession planning needed for business continuity. *Entreprise familiale CAFÉ*, 11, 3-4.
- Davis, P.S. et Harveston, P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process : A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Davis, P.S. et Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm : A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Davis, P.S. et Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business : An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34(4), 207-224.
- Davis, P.S. et Taguiri, R. (1989). The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 20-47.
- Deboye, J.R. et Rey, A. (1993). *Le nouveau Petit Robert*. Paris : Dictionnaire Le Robert.
- Deloitte et Touche (1999). *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?* Saisie le 28 novembre 2004, de www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf
- Demouge, N., Mouline, J.-P. et Olivier, G. (1997). Comment conjuguer femmes et pouvoir ? Rôles, place et accès des femmes au pouvoir dans les structures organisationnelles. In Collection Histoire Gestion Organisations. *Pouvoir et*

- Gestion* (5), 459-494. Toulouse, FR : Presses de l'Université des Sciences sociales.
- Demouge, N., Mouline, J.-P. et Olivier, G. (1999). Problématique et présentation de la recherche sur l'entrepreneuriat féminin. *Proceedings of the 2^e International Conference Entrepreneurship : Building for the future*, 225-246.
- Deschenaux, F. et Bourdon, S. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0*. Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative, Sherbrooke, Québec.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). Devis de recherche et échantillonnage. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-111). Montréal, QC : gaëtan morin éditeur.
- Dessler, G., Starke, F.A. et Cyr, D.J. (2004). *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXI^e siècle*. Saint-Laurent, Qc: Les Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.S. (dir.). *The Landscape of qualitative Research : Theories and Issues*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Duchéneau, B. (1997). *Les femmes entrepreneurs à la tête de PME*. (Rapport réalisé pour la Conférence de l'OCDE. Les femmes entrepreneurs à la tête de PME : une nouvelle force pour l'innovation et la création d'emplois). Paris, 16 - 18 avril 1997.
- Dumas, C. (1988). Succession Dyads in the family-owned business : A comparison of sons and daughters. *Cahier de recherche*. Université du Québec à Montréal, Département des sciences administratives, Montréal, Québec.
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO : Managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-180.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-55.
- Dumas, C. (1996). *Les femmes dans les entreprises familiales : bibliographie annotée*. Document de travail. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.
- Dumas, C. et Émond-Péloquin, L. (1992). Succession and daughters in Quebec's family-owned businesses. An exploratory study. *Cahier de recherche*.

Université du Québec à Montréal, Département des sciences administratives, Montréal, Québec.

- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. et Mischke, G.A. (2002). Passing the baton : The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms : Understanding and managing business and family transitions*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Eagly, A.H. et Carli, L. (2003). The female leadership advantage : An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A.H. et Johannesen-Schmidt, M.-C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A.H. et Johnson, B. (1990). Gender and leadership style : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A.H. et Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.-C. et van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-leadership styles : A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Miner, J.B. et Johnson, B.T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. et Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Edelman, R. (1990). When little sister means business. *Working Woman*, 82-88.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Fageson, E.A. (1990). At the heart of women in management research : Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.

- Family Firm Institute (FFI) (2003). Facts and perspectives on family business. Saisi le 20 novembre 2004, de http://www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html
- Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R. All. et File, K.M. (1996). Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Fisher, E., Reuber, W. et Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 151-168.
- Fletcher, J. (1998). Relational practice : A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 163-186.
- Fletcher, J. (1999). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice in the work place*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Fletcher, J. et Bailyn, L. (1996). Contestation de la dernière frontière. In M. Arthur et D. Rousseau (dir). *La carrière sans frontières* (p. 256-267). Oxford, GB : University Press.
- Fletcher, J. et Jacques, R. (1998). Relational practice : An emerging stream of theorizing and it significance for organizational study. In Center for Gender and Organizational Effectiveness. Graduate School of Management, *Working paper*, 3. Boston, MA : Simmons.
- Fondas, N. (1997). Feminization Unveiled : Management Qualities in Contemporary Writings. *Academy of Management Review* 22(1), 257-282.
- Freeman, S.J. (1990). *Managing lives : corporate women and social change*. Amherst, MA : University of Massachusetts.
- Freud, S. (1925). *Quelques conséquences psychologiques de la différence anatomique entre les sexes*. In *La vie sexuelle* (1969), Paris, FR : Presses Universitaires de France.
- Frishkoff, P.A. et Brown, B.M. (1996). Women on the move in family business. In Aronoff, C.E., Astrachan, J.H. et Ward, J.L. (dir.) *Family Business Sourcebook II* (p. 446-450). Georgia : Omnigraphics inc.
- Gallo, M.A. et Estapé, M.J. (1992). Family business among the top 1000 spanish companies. *IESE Research Paper*, 231.
- Gallo, M.A. et Estapé, M.J. (1994). The family business in the Spanish food and beverage industry. *IESE Research Paper*, 265.

- Gamber, W. (1998). A gendered enterprise : Placing nineteenth-century business women in history. *Business History Review*, 72, 188-218.
- Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. et Gonzalvo, P.-S. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Gardiner, M. et Tiggermann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Gauthier, B. (2000, dir). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Geary, D.C. (1998). *Male, female : The evolution of human sex differences*. Washington, DE : American Psychological Association.
- Gélinier, O. et Gaultier, A. (1975). *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*. Montréal, QC : Éditions Hommes et Techniques.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation : Life cycles of the family business*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Gilligan, C. (1986). *Une si grande différence*. Paris, FR : Flammarion.
- Gillis-Donovan, J. et Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). Paris, FR : Dunod.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies of qualitative research*, Chicago, IL : Aldine.
- Goldberg, S.D. et Wooldridge, G. (1993). Self confidence and managerial autonomy : Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55-73.
- Gosselin, A., Foucher, R. et St-Cyr, L. (2004). Préparer la relève : enjeux et stratégies. *Revue Internationale de Gestion*, 29(3), 10-12.

- Gradwell, S.-S. (2004). *Communicating planned change : a case study of leadership credibility*. Thèse de doctorat. Ann Arbor, MI : ProQuest Information and Learning Company.
- Grant, J. (1988). Women as managers : What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 67(3), p. 57.
- Grenier, C. et Josserand, E. (1999). Recherche sur le contenu et recherche sur le processus. In R.-A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 104-136). Paris, FR : Dunod.
- Groupe Conseil sur l'Entrepreneuriat Féminin (2000). *Les défis des entrepreneures*. Rapport du Groupe-Conseil sur l'entrepreneuriat féminin. Québec, QC : Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec.
- Guba, E.-G. et Lincoln, Y.S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In N.-K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.). *The Landscape of qualitative Research : Theories and Issues* (p.195-220). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. London, GB : Sage Publications (2^e éd.).
- Haddadj, S. et D'Andria, A. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue Française de Gestion*, 132, 11-22.
- Hall, J.A. et Friedman, G.B. (1999). Status, gender and nonverbal behaviour. A study of structured interactions between employees of a company. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1082-1091.
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms : A mutual role adjustment between entrepreneur and next- generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W.C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business : A review of research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W.C. et Kram, K.E. (1988). Succession in family firms : the problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.

- Hartenian, L.S. (1991). *Achieving performance appraisal system goals : understanding the relationship between business-level strategy and performance*. Ann Arbor, Michigan : UMI Dissertation Services.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. et Lyden, J.A. (1997). Succession planning in family business : the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Hegelsen, S. (1995). *The female advantage : Women's ways of leadership*. New York, NY : Doubleday/Currency.
- Heller, T. (1989). Conversion processes in leadership : A case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 65-77.
- Hennig, M. et Jardin, A. (1977). *The managerial women*. New York : Anchor Press.
- Henri, F. et Lundgren-Cayrol, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Hershon, S.A. (1975). *The problem of management succession in family business*. Thèse de doctorat, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- Herzog, V.L. (2001). Trust building on corporate collaborative project teams. *Project Management Journal*, 28-37.
- Hienerth, C., Kessler A. (2006). Measuring Success in Family Businesses : The Concept of Configurational Fit. *Family Business Review*, 19(2), 115-135.
- Hisrich, R. et Brush, C. (1984). The women entrepreneur : Management skills and business problems. *Journal of Small Business Management* 22(1), 30-37.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Belgique : De Boeck Université.
- Hollander, B. (1984). Family-owned business as a system : A case study of the interaction of family, task, and marketplace components. *UMI Dissertation Information Service*. (Microfilm n° DEQ 84-11736).
- Hollander, B. et Bukowitz, W. (1990). Family culture and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Hollander, B. et Elman, N. (1988). Family-owned business : An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.

- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*. Montréal, QC : Les éditions du Méridien.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt et L.L. Larson (dir.). *Leadership : the cutting edge*, (p.189-207). Carondale, Il : Southern Illinois University Press.
- Hughes, K.D. (2006). Exploring motivation and success among canadian women entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), 107-130.
- Hugron, P. (1983). *La succession dans les entreprises familiales au Québec*. (Rapport n° 83-22). Montréal, QC : École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Hugron, P. (1987). *Succession managériale dans les PME Familiales au Québec*. Monographie. Montréal, QC : Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. Monographie. Montréal, QC : Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hugron, P. (1993). *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus (1985)*. (Cahier de recherche sur les entreprises familiales n°. GREF-93-03). École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Hugron, P. et Dumas, C. (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, (Cahier de recherche sur les entreprises familiales n° GREF-93-07). École des Hautes Études Commerciales Montréal, Québec.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K. et Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 254-258.
- Industrie Canada (2005). *Key small business statistics*. (catalogue n° Iul-9/2005-2E). Ottawa, ON : Industry Canada.
- Jacques, R. (1993). Untheorized dimensions of caring work : Caring as structural practice and caring as a way of seeing, *Nursing Administration Quarterly* 17(2), 1-10.
- Jolicoeur, A. (1994). *La succession dans les entreprises familiales: un processus de communication*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal, Québec.

- Jonovic, D.J. (1982). *The second-generation boss: A successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful Family Business*. Cleveland, OH : The University Press.
- Jordan, J., Kaplan, A., Miller, J.B., Stiver, I. et Surrey, J. (1991). *Women's growth in connection*. New York, NY : Guilford.
- Judge, T.A. et Bono, J.E. (2000). « Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85(5), 751-765.
- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec-Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal, QC : Les éditions Transcontinental inc. et Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Julien, P.-A. (2003). Le mythe de l'entrepreneuriat contre l'état : l'exemple de la Mauricie et du Centre du Québec. *Revue Développement social*, 4(2), 14 et 15.
- Julien, P.-A. (2004). Pour une définition des PME. In *Les PME, bilan et perspectives* (3^e éd.) (soumis pour publication).
- Kalleberg, A. et Leicht, K.T. (1991). Gender and organizational performance : Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Kanter, R. (1994). Collaborative advantage : The art of alliances. *Harvard Business Review*, p. 96-108.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY : Basic Books.
- Katzenbach, J. et Smith, D. (1994). *Les Équipes Haute Performance. Imagination et discipline*. Paris, FR : Dunod.
- Kaufman, P.T. (1993). Library leadership : Does gender make a difference? *Journal of library Administration*, 18(3/4), 109-128.
- Keating, N.C. et Little, H.M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 151-171.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm : A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57-70.
- Kets de Vries, M.F. (1977). The entrepreneurial personality : a person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.

- Kets de Vries, M.F. (1988). The dark side of CEO succession. *Harvard Business Review*, (1), 56-60.
- Kets de Vries, M.F. (1993). The dynamic of family controlled firm : The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 1993, 59-71.
- Kinser, P.A. et Lewis, J.A. (2005). Understanding gender construction : creating space for feminist health care practice and research health. *Care for Women International*, 26, 422-429.
- Koffi, V. (2004). *L'intégration du successeur dans les PME familiales*. Rapport de résidence pour le compte du cours DBA 6940. Trois-Rivières, QC : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Koffi, V. et Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise. *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 73-92.
- Kohlberg, L. et Kramer, R. (1969). Continuities and discontinuities in child and adult moral development. *Human Development*, 12, 93-120.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (1993a), *Credibility : How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (1993b). The six disciplines. *Healthcare Forum Journal*, 36, 16-24.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (1993c). The credibility factor. *Healthcare Forum Journal*, 36, 21-22.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*. (3^e éd.) San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (2004). *Les 10 pratiques des leaders mobilisateurs*. Montréal, QC : Actualisation inc.
- Kvale, S. (1996). *Interviews : an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- Lajeunesse, C. (1989). *La succession managériale dans la PME familiale : études de règne-conjoint*. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business : A new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.

- Langley, A. (1996). *Stratégies d'analyse de données processuelles*. Document de travail 21-96. Montréal, QC : Centre de recherche en gestion, Université du Québec à Montréal.
- Lank, A., Owens, R., Martinez, J.L. et Riedel, H. (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *The family Business Network Newsletter*, (9), 3-7.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations : Realizing the dream of families in business*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. et Astrachan J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training : The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Lansberg, I., Perrow, S. et Rogolsky S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. In *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : gaëtan morin éditeur.
- Laperrière, G.J. (1996). *Étude synoptique de cinq auteurs sur les théories émergentes du leadership*. Mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario.
- Lapierre, I. (1994). *L'entreprise familiale : étude de l'étape de l'incubation dans la préparation de la relève chez les filles*. Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Lavoie, D. (1988). *Les entrepreneurs : pour une économie canadienne renouvelée*. Ottawa : Conseil consultatif canadien sur le statut de la femme.
- Lee-Gosselin, H. et Grisé, J. (1987). *Les femmes propriétaires-dirigeantes de la région de Québec (03) : mythes et réalités*. Collection : Document spécial (87-110). Québec, QC : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Legaré, M.H. (2000). *La performance de l'entreprise en fonction du sexe du propriétaire : l'entrepreneuriat féminin et le cas des PME manufacturières québécoises*, Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.

- Légaré, M.-H. et St-Cyr, L. (2000). *Portrait statistique des femmes entrepreneures- Les indicateurs de l'entrepreneuriat féminin et la disponibilité des données sur les femmes et leur entreprise*. Montréal, Québec : Chaire de développement et de relève de la PME, École des Hautes Études Commerciales.
- Lessard-Hébert, M., Goyette G., et Boutin, G. (1990). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal, QC : Agence d'Arc.
- Lever, J. (1978). Sex differences in the complexity of the children's play and games. *American Sociological Review*, 43, 471-483.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, 49(1), p. 90-98.
- Lévy, R. (1994). Croyance et doute : une vision paradigmatique des méthodes qualitatives. *Rupture, revue transdisciplinaire en santé*, 1(1), 92-100.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York : McGraw-Hill.
- Lincoln, Y.S. (1992). Sympathetic connections between qualitative methods and health research. *Qualitative health Research*, 2(4), 375-391.
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership : Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35, 183-203.
- Litz, R.A. (1995). The family business : Toward definitional clarity. *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, 100-104.
- Longenecker, C.O. et Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness : a case study. *Public Personnel Management* 25(2), 151-164.
- Longenecker, J.G. et Schoen, J.E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 6(3), 1-6.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lyman, A.R. (1991). Customer Service : Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-323.
- Lyman, A.R., Salganicoff, M. et Hollander, B. (1985). Women in family Business : an untapped resource. *Sam Advanced Management Journal*, 46-49.

- Mackie, M. (1983). *Exploring gender relations. A Canadian perspective*. Toronto, ON : Butterworths.
- Madill, J., Riding, A.L. et Haines Jr., G.H. (2006). Women entrepreneurs : debt financing and banking relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), 121-142.
- Madore, J. (1993). *Holding a family firm together takes hard work, but is worth it*. Buffalo: The Buffalo News.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management : An International Journal*, 7 (7), 117-122.
- Marsolais, M. (1992). Les femmes d'affaires, de bonnes gestionnaires mais une prudence excessive. *Le journal de Montréal*, Montréal, QC, 1 19 mai 1992, p. 23.
- Maxwell, J.-A. (1996). *Qualitative research design : An interactive approach*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- McCall, M.W. Jr, Lombardo, M. et Morrison, A.M. (1988) *The lesson of experience : How successful executives develop on the job*. Lexington, MA. : Lexington Books
- McClelland, D. (1979). *Power : The Inner Experience*. New York, NY : Irvington
- McCollom, M. (1992). The ownership trust and succession paralysis in the family business. *Family Business Review*, 5(2), 145-160.
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Belgique : De Boeck Université.
- Miller, J.B. (1976). *Toward a new psychology of women*. Boston, MA : Beacon Press.
- Miller, J.B. (1986). *Toward a new psychology of women* (2^e éd.). Boston, MA : Beacon Press.
- Miller, J.B. (1991). The development of women's sense of self. In Jordan, A. Kaplan, J.B. Miller, I.P. Stiver et J. Surrey (dir.). *Women's Growth in Connection* (p. 11-26). New York, NY : Guilford Press.
- Miller, D., Steier, L. et Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time : intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.

- Miller, J.B. et Stiver, I.P. (1997). *The Headline Connection*. Boston, MA : Beacon Press.
- Ministère des Régions (2002). *La place des femmes dans le développement local, guide d'intervention à l'intention des centres locaux de développement*. Québec, QC : Gouvernement du Québec.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589.
- Moore, D.P. et Buttner, E.H. (1997). *Women entrepreneurs*. London, GB : Sage Publications.
- Mouline, J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- Morin, E. (1990a). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, FR : ESF éditeur.
- Morin, E. (1990b). *Science avec conscience*. Paris, FR : Seuil.
- Morris, M.H., Williams, R.W. et Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, 2(3), 68-81.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. et Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Moskowitz, D.S., Suh, E.J. et Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender difference in agency and communion. *Journal of Personality and social Psychology*, 66, 753-761.
- Mucchielli, A. (2002). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, FR : Armand Colin.
- Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal : social organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- National foundation for women business owners (2004). Titre de la page internet. Saisi le 14 juin 2006, de <http://www.womensbusinessresearch.org/pressreleases/>
- Nelton, S. (1991). Shaky about joining the family firm? In C.A. Aronoff et J.L Ward, *Family Business Sourcebook* (p. 538-542). Detroit, MI : Omnigraphics, Inc.

- Organisation de coopération et de développement économique (1999). *Les financements des PME dirigées par des femmes : questions et tendances*. Paris : OCDE, Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie, Comité de l'Industrie.
- Organisation de coopération et de développement économique (2004). *Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée*. Saisie le 5 janvier 2008, de <http://www.oecd.org/dataoecd/4/16/31946170.pdf>
- Orser, B.J. et Riding, A.L. (2006). Gender-based small business programming: the case of the women's enterprise initiative. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), 143-166.
- OSEO bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. Saisi le 28 mai 2007, de http://www.oseo.fr/IMG/pdf/oseo_transmission.pdf
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, FR : Armand Colin.
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communication of the Association for Information Systems*, 13, 233-264.
- Parry, L.E., Wharton, R., Deneen, L. et Burrows, D. (1999). All in the family : searching for success in internal partnerships. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(4), 333-351.
- Patrick, A. (1987). *Family business : offspring's perception of work satisfaction and their working relationship with their father*. Thèse de doctorat, the Fieding Institute, New York, New York.
- Phillips, D.C. (1990). Postpositivist science : Myths and realities. In E. Guba (dir.), *The paradigm Dialog*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Piaget, J. (1932). *Le jugement moral chez l'enfant*. Paris, FR : Presses Universitaires de France.
- Picard, D. (2004). Relève dans l'entreprise. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2005). Saisi le 26 avril 2007, de http://www.fcei.ca/research/reports/succession_0405_f.pdf
- Pires, A. (1997). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales, In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A.

- Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 3-54). Montréal, QC : gaëtan morin éditeur.
- Pirès, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-166). Montréal, QC : gaëtan morin éditeur.
- Poudrier, L. (2000). *L'acceptation d'un système d'appréciation du rendement organisationnel : une étude longitudinale*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., et Pires, A. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, QC : gaëtan morin éditeur.
- Powell, G.N. (1990). One more time: do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
- Prévost, P. (2002). *Méthodologie de recherche. Notes de cours*, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Proulx, S. (1995). *La problématique de l'entrepreneurship au féminin. Quelques éléments de base*. (Rapport n° 1445). Québec : Corporation Jonathan.
- Putnam, C.A. (1993). *A conceptual model of women entrepreneurs in small businesses*. Thèse de doctorat, UMI : Oregon State University.
- Rapoport, R. et Bailyn, L. (1996). *Relinking life and work : Toward a better future*. A Ford foundation report.
- Ratté, S. (1999). *Les entrepreneures au Québec, qu'en est-il?* Montréal, QC : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Reger, J. (2001). Motherhood and the construction of feminist identities: Variations in a Women's movement organization. *Sociological Inquiry*, 71, 86.
- Reichardt, C.S. et Rallis, S.F. (1994). Qualitative and quantitative inquiries are not incompatible : A call for a new partnership. In C.S. Reichardt and S.F. Rallis (dir). *The qualitative-quantitative debate : New perspectives* (p. 85-92). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. et Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management*. London, GB : Sage Publications.
- Resch, Y. (2001). *Définir l'intégration?* Perspectives nationales et représentations symboliques. Montréal, QC : XYZ éditeur.
- Richer, F. et St-Cyr, L. (2001). La planification de la relève dans les PME : statistiques et réflexions ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 26(2), 19-26.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2007). *L'entrepreneuriat féminin au Québec. Dix études de cas*. Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal.
- Richer, F., St-Cyr, L. et Youssef, L. (2004). La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées. *Revue Internationale de Gestion*, 29(3), 95-102.
- Riebe, M. (2005). The leadership style of women entrepreneurs : and alternative model of successful management practices, *Actes du 50^e congrès international de l'ICSB*, Washington, DC, 16-18 mai 2005.
- Rigg, C. et Sparrow, J. (1994). Gender, diversity and working styles. *Women in Management Review*, 9(1), 9-16.
- Robinson, S. (2001). An examination of entrepreneurial motives and their influence on the way rural women small business owners manage their employees. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2), 151 -167.
- Robson, C. (1999). *Real world research : A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, GB : Blackwell Publishers.
- Rosenblatt, P.C., de Milk, L., Anderson R.M. et Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 119-125.
- Rosener, J. (1994). Ways women lead. In Nancy A. Nichols. *Reach for the top* (p.13-22. Boston, MA : Harvard University School Press.
- Rosener, J. (1995). America's competitive secret : Utilizing. *Women as a Management Strategy*. Oxford, GB: University Press.
- Ruddick, S. (1989). *Maternal thinking*. Boston, MA : Beacon Press.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family business : Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.

- Samson, A. (2003a). *Famille inc. : la gérer, la faire grandir*. Canada : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.
- Samson, A. (2003b). *La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir*. Canada : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.
- Santiago, A.L. (2000). Succession experience in Philippine family business. *Family Business Review*, 13(1), 15-40.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, III : RD : Irwing Inc.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'entrevue semi-dirigée, In B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Scarnati, J.T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance management: An International Journal*, 7 (1), 5-10.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V.E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V.E. et Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-444.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., et Osborn, R.N. (2000). *Comportement humain et organisation* (2^eéd.). Montréal, QC : Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Schnapper, D. (1998). *La relation à l'autre : au cœur de la pensée sociologique*. Paris,Fr, Gallimard.
- Schuler, D. (2004). *The developpement of credibility between superintendents and their administrative teams*. Thèse de doctorat, Madison : Université de Wisconsin-Madison.
- Schwartz, S.H. et Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities : Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.

- Sexton, D., Sexton, L., Bowman-Upton, D.L. et Nancy B. (1991). *Entrepreneurship : creativity and growth*. New York, NY : Macmillan.
- Seymour, K.C. (1992). Family business at the crossroads. *Family Firm Institute, Annual Conference, Proceeding of the 1992 Family Firm Institute Conference*, 32-54.
- Seymour, K.C. (1993). Intergenerational Relationship in the family firm : The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(3), 263-281.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies : current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, S. (1990). Psychology of women in management : A distinct feminine leadership. *Equal Opportunities International*, 9(12), 13-18.
- Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J.J. (2003). Succession planning as planned behaviour : some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Norwell, MA : Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business : past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J.H. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firm. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233-244.
- Sharma, P., Irving, P.-G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-24.
- Smith, P.G. (2001). Communications holds global teams together. *Machine Design*, p. 70-74.
- Sonfield, N.C. et Lussier, R. (2005). Family business ownership and management : a gender comparison. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 59-75.
- Sonnenfeld, J. (1986). Heroes in Collision : Chief executive retirement and the parade of future leaders. *Human Resource Management*, 25(2), 305-333.

- Sorenson, R.L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Stake, R. (1998). Case studies. In Denzin, N.K. et Lincoln, Y.-S. (dir.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (p. 86-109). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family business : Exploring the effect of demographic factors on offspring intention to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Stavrou, E.T. et Swiercz, P.M. (1998). Securing the future of the family enterprise : A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(2), 19-39.
- Stavrou, E.T., Kleanthous, T. et Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms : model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.
- St-Cyr, Tribble, D. et Saintonge, L. (1999). Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements. *Recherches qualitatives*, 20, 113-125
- St-Cyr, L., Audet, J., Carrier, C. et Légaré, M.-H. (2002, octobre, novembre). *L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois : caractéristiques et accès au financement*. Communication présentée lors du 6^e Congrès du Congrès International Francophone sur la PME, Montréal.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 51-71.
- St-Denis, C. (1990). *PME familiale et succession : une étude empirique*. Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Stoller, R.J. (1978). A contribution to the study of gender identity. *International Journal of Psycho-Analysis*, 45, 220-226.
- Surrey, J. (1991). The self-in-relation : A theory of women's development. In J. Jordan, A. Kaplan, J. B. Miller, I Stiver and J. surrey (dir.) *Women's Growth in Connection* (p. 51-56). New York, NY : Guilford Press.
- Tarricone, P. et Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence a formula for successful business ?. *Team Performance Management : An International Journal*, 8 (3/4), 54-59.

- Tashakkori, A. et Teddie, C. (1998). Mixed methodology. combining qualitative and quantitative approaches. *Applied Social Research Methods Series*, 46. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris, FR : Dunod.
- Thomassen, A. (1992). *European family-owned businesses : Emerging issues for the 1990s*. Paper presented at annual meeting of the Family Firm Institute, Boston, Massachussets, États-Unis.
- Trinidad, C. et Normore, A.H. (2005). Leadership and gender : a dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7/8), 574-590.
- Tsui, A. Pearce, S.J., Porter, L. et Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship : Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Van Engen, M.L., van der Leeden, R. et Willemsen, T.M. (2001). Gender, context and leadership styles : a field study. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 581-598.
- Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *The leadership Quaterly*, 13, 643-671.
- Vecchio, R.P. (2003). In search of gender advantage. *The leadership Quaterly*, 14, 835-850.
- Venter, E., Boshoff, C. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42-56.
- Venter, E., Boshoff, C. et Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283 -303).
- Vera, F.C. et Dean, M.A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Vikinias, T. et Cartan, G. (1993). Competences of australian women in management. *Women in Management Review*, 8(3), 31-35.
- Voelck J. (2003). Directive and connective : Gender-based differences in the management styles of academic library managers. *Libraries and the Academy*, 3(3), 393-418.

- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry : Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Massachusetts, MA : Addison-Wesley Publishing Company.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Ward, J. (1991). Perpetuating the family business. In C.E. Aronoff and J.L. Ward, *Family Business Sourcebook* (p. 77-79). Detroit, MI.: Omnigraphics, Inc.,
- Weber, M. (1971). *Économie et société*. Paris, FR: Pilon.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998). Family firm research : need for a methodological rethink. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(1), 31-56.
- Westgren, R. et Zering, K. (1998). Case study research methods for firm and market research. *Agribusiness*, 14(5), 415-424.
- Whiteside, M.F. et Brown, F.H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firm: can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.
- Witting, M.A. et Petersen, A.C. (1979). *Sex related differences in cognitive functioning*. New York, NY: Academic.
- Yin, R.K. (1998). The abridged version of case study research : design and method. In Bickman L. and Rog, D (dir). *Handbook of Applied Social Research Methods*, (p.229-260). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research, design and methods*. Applied Social Research Methods Series, 5 (2^e éd.). London, GB : Sage Publications.

ANNEXE A-1
LETTRE DE PRÉSENTATION

Trois-Rivières, le (jour, mois, année)

Nom de l'entreprise
Nom du répondant
Adresse de l'entreprise

Objet : Projet de recherche sur les entreprises familiales

Madame, Monsieur,

La présente est pour vous faire part d'un projet de recherche que j'ai entrepris sur la relève au sein de l'entreprise familiale. Étudiante au Doctorat en Administration des Affaires à l'UQTR, j'ai à rédiger une thèse qui porte sur l'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales dirigées par les femmes. Ce travail, qui s'inscrit dans le cadre des travaux du Laboratoire d'Intervention et de Recherche en Entreprise Familiale est dirigé par le professeur Jean Lorrain du Département des sciences de la gestion de l'UQTR. Grâce à XXXXX j'ai identifié votre entreprise comme une qui correspond en tout point au profil d'entreprise familiale recherchée.

Le but de cette étude est de comprendre et de mieux cerner les enjeux relatifs à l'intégration de la progéniture. Afin d'y arriver, j'ai besoin de votre apport et expérience pour identifier les éléments relatifs aux stratégies que vous utilisez pour permettre à votre successeur de se faire accepter par les membres de votre équipe de gestion, d'avoir de la crédibilité et de la légitimité.

Votre collaboration est primordiale à la réussite de cette recherche, car votre expérience en tant que prédécesseur(e) est d'une richesse inestimable pour les résultats de cette recherche. Pour ces raisons, votre collaboration future pour une entrevue serait grandement appréciée. Celle-ci serait d'une durée approximative de deux heures.

Afin de vous permettre de mieux cerner mon sujet de recherche, mes objectifs et mon grand intérêt pour les entreprises familiales dirigées par les femmes, je joins à ma lettre un résumé des thèmes qui me préoccupent.

Je vous assure que toutes les informations recueillies, tant au niveau des conversations que du traitement des données, seront traitées de façon anonyme et confidentielle. Je vous remercie d'avoir accepté de me lire malgré vos multiples occupations et j'apprécie énormément cette générosité. Vous recevrez d'ici une semaine, un appel téléphonique de ma part. Ce premier contact verbal pourra, je l'espère, nous amener à planifier une rencontre.

Espérant que ma lettre et le projet que j'y joins auront suscité en vous le désir de contribuer à l'avancement des connaissances sur la relève assurée par les femmes au sein de l'entreprise familiale, j'anticipe déjà le plaisir de pouvoir vous rencontrer plus personnellement lors d'une entrevue éventuelle.

Dans l'espoir d'une suite favorable, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sincères salutations.

Vivi Koffi,
Étudiante au doctorat en administration,
UQTR

ANNEXE A-2

LE PROJET DE RECHERCHE

FEMME

LE PROJET DE RECHERCHE

FEMME

1. Le projet de recherche

Le projet de recherche que nous menons touche la problématique des femmes et des hommes entrepreneurs en phase de succession. Pourquoi cet intérêt?

Les entreprises familiales au Canada constituent en général 80 % de toutes les entreprises. Le Canada affiche une performance intéressante en comptant dans ses rangs 37,1 % d'entrepreneures dont un nombre appréciable dirige des entreprises familiales, constituant une force économique non négligeable dont on doit tenir compte. Bien que plusieurs études aient été réalisées sur les femmes salariées et gestionnaires, et que celles qui se sont intéressées aux entrepreneures, non sans intérêt, n'ont touché du doigt qu'aux caractéristiques individuelles, aux motivations personnelles et aux obstacles auxquels les femmes font face, les femmes propriétaires dirigeantes d'entreprise familiale sont négligées. Nous ne connaissons pratiquement pas grand-chose sur le style de leadership qui les caractérise dans la gestion de leur entreprise et dans le transfert de celle-ci à leurs successeurs.

Or si nous nous fions aux résultats des sondages effectués auprès de dirigeants d'entreprise familiale, sondages qui indiquent que seulement 30 % des entreprises familiales réussissent leur transmission à la seconde génération, que 10 à 15 % passent à la troisième génération et que c'est entre 3 % et 5 % qui survivent jusqu'à la quatrième génération, nous comprenons déjà toute l'importance et la complexité de ce phénomène.

Somme toute, puisque, l'état des données disponibles ne nous permet pas de prétendre saisir le phénomène de l'intégration dans son ensemble, et de façon particulière, le fonctionnement des femmes en matière d'intégration de leurs successeurs, interpellée donc par cette situation, nous voulons, par conséquent, nous intéresser en profondeur à cette problématique et comprendre, tout d'abord, comment des femmes s'y prennent pour amener leurs successeurs à se faire accepter par les membres de leurs entreprises avec qui elle a bâti l'entreprise, à gagner la crédibilité et la légitimité auprès de ceux-ci, en vue d'assurer la pérennité des entreprises. Ensuite, les stratégies des femmes seront comparées à celles des hommes dirigeants d'entreprise familiale pour enfin, dégager les similitudes et différences qui serviront à l'élaboration de futurs outils d'interventions destinés aux propriétaires dirigeants d'entreprise familiale confrontés aux problèmes de la succession.

Plusieurs interrogations se bousculent alors dans nos pensées. Lorsqu'une entrepreneure dirigeante décide de se retirer et de céder son entreprise à ses enfants, comment aborde-t-elle le phénomène de la succession? Comment intègre-t-elle son ou ses successeurs? Quelles sont les stratégies comportementales ou quel style de leadership adopte-t-elle pour lui transférer les compétences, c'est-à-dire, le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, donc le savoir agir? Comment s'y prend-elle pour que les membres de son entreprise acceptent son ou ses successeurs? Quelles sont les stratégies qu'elle utilise afin que les successeurs aient de la crédibilité? Comment s'y prend-elle pour rendre légitime son successeur aux yeux de ses employés avec qui elle a bâti l'entreprise et tissé des liens forts? Les stratégies dont il sera question seront-elles différentes de celles des hommes? Ce sont des questions auxquelles nous vous convions à nous aider à trouver des réponses.

2 La méthode

Pour arriver à comprendre comment la femme prédécesseure s'y prend pour amener son ou ses successeurs à se faire accepter, à avoir la crédibilité et la légitimité, nous avons choisi de tenir compte des critères de choix suivants :

1. Processus de succession entamé ou terminé.
2. Succession mère/fille ou mère/fils.
3. Succession de la première à la deuxième génération (de la fondatrice à sa progéniture).
4. Transfert managérial ou intégration réussie ou en voie de réussite.
5. Entreprise familiale du secteur manufacturier ou du secteur des services.
6. Le ou la successeur doit occuper le poste de direction générale ou de vice-présidence ou encore de présidence.
7. PME familiale qui compte 20 employés et plus.
8. Les employés retenus doivent avoir travaillé dans l'entreprise avec la propriétaire dirigeante avant ou pendant que le successeur a fait son entrée dans l'entreprise.

Vous avez pu constater que nos interrogations par rapport à l'intégration du successeur sont nombreuses et diverses. En vue d'y trouver les réponses adéquates nous avons choisi de nous approcher de vous par le biais d'entrevues individuelles semi-structurées.

Afin de vous donner un avant goût de la rencontre, la collecte des données se fera sous forme de discussion durant laquelle nous aborderons les thèmes ci-dessous :

	Points importants	Détails
1	L'historique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fondation ❖ Événements importants ❖ Évolution de l'entreprise ❖ Relève planifiée ou non
2	À propos du transfert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment cela a-t-il été fait? ➤ Qu'est-ce qui a été fait? ➤ Qu'avez-vous transféré à votre successeur?
3	À propos de l'intégration du successeur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qu'est-ce que vous avez fait pour que votre successeur soit accepté, qu'il ait la légitimité et la crédibilité auprès de votre équipe de gestion? ➤ Et votre successeur? Qu'a-t-il fait pour son acceptation, sa crédibilité, et sa légitimité?
4	À propos des membres de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment fonctionne-t-elle?
5	À propos des facteurs de votre succès	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre processus de succession? ➤ Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre entreprise?

Je vous remercie d'y avoir accordé du temps.

Vivi Koffi
Étudiante au doctorat en administration

ANNEXE A-3

LE PROJET DE RECHERCHE

HOMME

LE PROJET DE RECHERCHE

HOMME

1. Le projet de recherche

Le projet de recherche que nous menons touche la problématique des femmes et des hommes entrepreneurs en phase de succession. Pourquoi cet intérêt?

Les entreprises familiales au Canada constituent en général 80 % de toutes les entreprises et sont une force économique non négligeable dont on doit tenir compte. Or si nous nous fions aux résultats des sondages effectués auprès de dirigeants d'entreprise familiale, sondages qui indiquent que seulement 30 % des entreprises familiales réussissent leur transmission à la seconde génération, que 10 à 15% passent à la troisième génération et que c'est entre 3% et 5% qui survivent jusqu'à la quatrième génération, nous comprenons déjà toute l'importance et la complexité de ce phénomène. C'est de cette façon que, faisant face aux limites concernant les connaissances acquises sur la problématique de la succession dans les entreprises familiales, nous avons décidé de mener notre recherche sur la succession en entreprise familiale, et plus particulièrement sur le transfert intergénérationnel entre la femme entrepreneure et son ou ses successeurs et entre l'homme entrepreneur et son ou ses successeurs.

Somme toute, puisque, l'état des données disponibles ne nous permet pas de prétendre saisir le phénomène de l'intégration dans son ensemble, et de façon particulière, le fonctionnement des hommes en matière d'intégration de ses successeurs, interpellée donc par cette situation, nous voulons, par conséquent, nous intéresser en profondeur à cette problématique et découvrir, tout d'abord, comment l'entrepreneur s'y prend pour amener son ou ses successeurs à se faire accepter par les membres de l'entreprise avec qui il a bâti l'entreprise, à gagner la crédibilité et la légitimité de ceux-ci en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ensuite, les stratégies des hommes seront comparées à celles des femmes dirigeantes d'entreprise familiale pour enfin, dégager les similitudes et différences qui serviront à l'élaboration de futurs outils d'interventions destinés aux propriétaires dirigeants d'entreprise familiale confrontés aux problèmes de la succession.

Plusieurs interrogations se bousculent alors dans nos pensées. Lorsqu'un entrepreneur dirigeant décide de se retirer et de céder son entreprise à ses enfants, comment aborde-t-il le phénomène de la succession? Comment intègre-t-il son ou ses

successeurs? Quelles sont les stratégies comportementales ou quel style de leadership adopte-t-il pour lui transférer les compétences, c'est-à-dire, le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, donc le savoir agir? Comment s'y prend-il pour que les membres de l'entreprise acceptent son ou ses successeurs? Quelles sont les stratégies qu'il utilise afin que les successeurs aient de la crédibilité? Comment s'y prend-il pour rendre légitime son successeur aux yeux de ses employés avec qui il a bâti l'entreprise et tissé des liens forts? Les stratégies dont il sera question seront-elles différentes de celles des femmes? Ce sont des questions auxquelles vous nous aiderez à trouver des réponses.

2. La méthode

Pour arriver à comprendre comment l'homme prédécesseur s'y prend pour amener son ou ses successeurs à se faire accepter, à avoir la crédibilité et la légitimité, nous avons choisi de tenir compte des critères de choix suivants :

1. Processus de succession entamé ou terminé.
2. Succession père/fille ou père/fils.
3. Succession de la première à la deuxième génération (du fondateur à ses successeurs).
4. Transfert managérial ou intégration réussie ou en voie de réussite.
5. Entreprise familiale du secteur manufacturier ou du secteur des services.
6. Le ou la successeur doit occuper le poste de direction générale ou de vice-présidence ou encore de présidence.
7. PME familiale qui compte 20 employés et plus.
8. Les employés retenus doivent avoir travaillé dans l'entreprise avec le propriétaire dirigeant avant ou pendant que le successeur a fait son entrée dans l'entreprise.

Vous avez pu constater que nos interrogations par rapport à l'intégration du successeur sont nombreuses et diverses. En vue d'y trouver les réponses adéquates, nous avons choisi de nous approcher des entrepreneures par le biais des entrevues individuelles semi-structurées.

Afin de vous donner un avant goût de la rencontre, la collecte des données se fera sous forme de discussion durant laquelle nous aborderons les thèmes ci-dessous :

THÈMES

	Points importants	Détails
1	L'historique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fondation ❖ Événements importants ❖ Évolution de l'entreprise ❖ Relève planifiée ou non
2	À propos du transfert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment cela a-t-il été fait? ➤ Qu'est-ce qui a été fait? ➤ Qu'avez-vous transféré à votre successeur?
3	À propos de l'intégration du successeur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qu'est-ce que vous avez fait pour que votre successeur soit accepté, qu'il ait la légitimité et la crédibilité auprès de votre équipe de gestion? ➤ Et votre successeur? Qu'a-t-il fait pour son acceptation, sa crédibilité, et sa légitimité?
4	À propos des membres de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment fonctionne-t-elle?
5	À propos des facteurs de votre succès	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre processus de succession? ➤ Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre entreprise?

Je vous remercie d'y avoir accordé du temps.

Vivi Koffi
Étudiante au doctorat en administration

ANNEXE A-4

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

LABORATOIRE D'INTERVENTION ET DE RECHERCHE EN ENTREPRISE FAMILIALE

Formulaire d'information et de consentement

Projet : Intégration du successeur dans les PME familiales

Participant(e) ou participant No _____ (Nom et prénom en majuscules)	Chercheuse (Nom et prénom en majuscules) VIVI KOFFI, professeure, UQTR
---	---

1. Ce projet de recherche a pour objectifs :

- De mener une étude sur les chefs d'entreprise en situation de succession.
- De découvrir et de comprendre les stratégies comportementales que les chefs d'entreprise, hommes et femmes, utilisent en vue d'intégrer leurs successeurs dans leurs entreprises.
- De comprendre et d'établir les relations possibles ou d'identifier un degré d'incidence entre ces stratégies et les facteurs d'intégration tels que l'acceptation, la crédibilité et la légitimité.
- De caractériser, si possible, sous forme d'un modèle de réussite d'intégration, un ensemble de stratégies comportementales que les prédécesseurs utilisent pour permettre à leurs successeurs de se faire accepter, d'avoir la crédibilité et la légitimité.

2. Dans cette étude, le participant aura, sur une base volontaire, à participer à une entrevue individuelle, d'une durée maximale de deux heures, sur le phénomène de la relève entrepreneuriale et à remplir un questionnaire à questions fermées qui prendra une dizaine de minutes.

- L'entrevue sera enregistrée et transcrite pour fins d'analyse seulement.

3. Cette étude est importante parce qu'elle permettra d'élaborer une stratégie d'intervention pouvant aider les chefs d'entreprise à mieux vivre cette phase de transition.

Votre participation est essentielle afin de recueillir le plus de données possibles pour mieux comprendre ce phénomène de relève entrepreneuriale.

4. Aucun inconvéient prévisible n'est associé à la participation à ce projet de recherche. Si toutefois un inconfort survenait, il est évident que l'entrevue pourrait être interrompue ou reportée, selon les désirs du participant. Il sera également toujours possible d'en discuter avec moi.
5. Pour assurer la confidentialité et l'anonymat, les moyens suivants seront pris : (1) le nom des participants ou toute information permettant d'identifier personnellement un participant n'apparaîtra dans aucun rapport de recherche. (2) Un nom fictif sera utilisé au lieu du nom sur le verbatim de l'entrevue. (3) Un code sera utilisé pour désigner chacun des participants afin de rendre la banque de données anonyme. (4) Les informations recueillies seront conservées sous clefs et seuls les chercheurs Jean Lorrain, professeur à l'UQTR et moi-même, Vivi Koffi, professeure à l'UQTR auront accès à la liste des noms et des codes²⁴. (5) En aucun cas, les résultats individuels des participants ne seront communiqués à qui que ce soit.
6. Une fois le projet démarré, vous serez avisé le plus rapidement possible de tout changement qui pourrait modifier la nature de votre consentement relatif à votre participation dans ce projet de recherche. Je me réserve le droit, en tout temps, d'interrompre votre collaboration.
7. Advenant l'utilisation pour un autre projet de recherche des informations dans le cadre du présent projet, cet autre projet devra être approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
8. Les données recueillies dans le cadre du présent projet seront conservées pendant une période d'une année et demi. Les enregistrements effectués lors des rencontres seront détruits à la fin du projet, aussitôt que la thèse sera soutenue et définitivement acceptée (vers décembre 2006).

En tant que participant à ce projet de recherche, je reconnais que :

1. Ma participation à ce projet est volontaire et je peux cesser d'y participer en tout temps et ce, sur simple avis verbal sans fournir des raisons ou donner d'explications.
2. Ma décision de participer ou de ne pas participer n'affectera en rien mes rapports professionnels. Je peux donc me retirer en tout temps de ce projet de recherche et ce, sans préjudice.

²⁴ Liste des codes prédéterminés à l'annexe D.

3. Cette étude est réalisée par le Laboratoire d'intervention et de recherche en entreprise familiale de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Pour toute question concernant le projet et ma participation dans ce projet, je pourrai contacter la responsable, Vivi Koffi, au numéro de téléphone suivant : XXX
4. Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-05-101-08.06 a été émis. Pour toute question et plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, je pourrai communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, XXX par téléphone au (819) 376-5011, poste XXX ou par courrier électronique à l'adresse suivante : XXX.
5. Toutes les informations ou renseignements que je fournirai demeurent strictement confidentiels et mon identité ne sera jamais divulguée.
6. J'ai pu poser mes questions et j'ai obtenu les renseignements nécessaires pour me permettre de comprendre le projet de recherche et la nature de ma participation dans ce projet.
7. Je comprends que toutes les informations que j'ai fournies dans le cadre du présent projet seront utilisées uniquement pour cette recherche et que si les chercheurs désirent les utiliser pour un autre projet de recherche, je serai contacté à nouveau pour donner mon consentement.
8. Une copie de ce formulaire de consentement m'a été remise.

J'ai pris connaissance de ces informations et déclarations et j'accepte librement de participer à ce projet de recherche intitulé :

Intégration du successeur dans les PME familiales

Signature du participant

Date

ANNEXE B-1

GUIDE D'ENTRETIEN

PRÉDÉCESSEUR(E)

GUIDE D'ENTRETIEN

PRÉDÉCESSEUR(E)

Introduction

Déroulement de l'entretien

I INFORMATIONS GÉNÉRALES

Historique de l'entreprise

Parlez-moi de vous et de votre entreprise et des événements marquant l'histoire de votre entreprise.

Quelle est votre attitude par rapport au successeur quant à son : implication dans la maison ; l'école (importance, choix, performance, succès, échec, récompenses et conséquences) ; le travail ; la valeur accordée à l'argent ; les sorties ; les loisirs (choix d'activités) ; les amis ; le ou la conjointe ; choix domiciliaire (pension aux parents, appartement, pensionnat, maison).

II PROCESSUS DE SUCCESSION

Comment s'est déroulé le processus?

L'initiation, le choix, l'intégration, le règne-conjoint

Comment avez-vous procédé pour introduire votre progéniture?

Comment cela a-t-il été fait? Qu'est-ce qui a été fait? Qu'avez-vous transféré à votre successeur?

Quelle est sa relation avec les autres employés (tension ou collaboration)? Votre successeur, savait-il ce qu'il devrait faire?

L'action de passer les rênes de la direction à votre progéniture a-t-elle été marquée par des événements, des gestes significatifs ou des difficultés?

III - PROCESSUS DE TRANSFERT : COMPÉTENCES

Comment s'est déroulé le processus du transfert des compétences?

Au niveau du savoir : Connaissances pertinentes techniques, connaissances pertinentes administratives.

Au niveau du savoir être : transfert d'attitudes, de philosophie ou règles de vie ; compétences personnelles, sociales et de communication, relations interpersonnelles, intelligence émotionnelle, travail en équipe.

Au niveau du savoir-faire : compétences méthodologiques et intellectuelles techniques, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation. Compétences méthodologiques et intellectuelles administratives, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation de gestion.

IV STRATÉGIES D'INTÉGRATION

Acceptation

Quand je dis acceptation du successeur à quoi pensez-vous?

Est-ce que votre successeur est accepté?

Qu'avez-vous fait pour que votre successeur soit accepté par les membres de votre entreprise?

Quelle a été la réaction des employés au changement de dirigeant?

Racontez-nous un peu comment cela se passe dans l'entreprise.
Et votre successeur? Qu'a-t-il fait pour son acceptation?

Crédibilité

Que signifie crédibilité du successeur pour vous?

Selon vous, votre successeur est-il crédible?

Qu'est-ce que vous avez fait pour que votre successeur ait la crédibilité auprès des membres de l'entreprise?

Quelle est la perception que les membres ont de la capacité du successeur à gérer l'entreprise (compétences, capacités d'exécuter les tâches sans difficultés)?

Les autres employés font-ils confiance au successeur et en ses compétences?
Comment le savez-vous?

En général comment le perçoivent-ils?

Et vous, lui faites-vous confiance?

Et votre successeur? Qu'a-t-il fait pour sa crédibilité?

Légitimité

À quoi pensez-vous lorsque je vous parle de la légitimité de votre successeur?
Est-il légitime?

Qu'est-ce que vous avez fait pour que votre successeur soit légitime auprès des membres de l'entreprise?

Et votre successeur? Qu'a-t-il fait pour sa légitimité?

Question générales

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre processus de succession?

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre entreprise?

Quelles sont les valeurs que vous prônez dans l'entreprise?

Sont-elles les mêmes que celles de votre successeur?

Parlez-nous de ce que l'entreprise représente pour vos employés.

Communiquez-vous entre vous aisément et fréquemment? De quelle manière le faites-vous?

Que pensez-vous de la confiance, collaboration, interdépendance sociale?

Les discussions sont-elles ouvertes et interactives pour tous les membres de l'équipe?

Avez-vous une manière de vérifier si la méthode de travail établie est claire, concrète, comprise et acceptée par tous? Permet-elle d'aboutir à la réalisation des objectifs établis?

Que signifie pour vous le leadership?

Comment décririez-vous votre style de leadership? Et celui de votre successeur?

ANNEXE B-2

GUIDE D'ENTRETIEN

SUCCESSEUR(E)

GUIDE D'ENTRETIEN

SUCCESSEUR(E)

Introduction

Déroulement de l'entretien

I INFORMATIONS GÉNÉRALES

Historique de l'entreprise

Parlez-moi de vous et de votre entreprise et des événements marquant l'histoire de votre entreprise.

Quelle est l'attitude de votre mère quant à votre implication dans la maison ; l'école (importance, choix, performance, succès, échec, récompenses et conséquences) ; le travail ; la valeur accordée à l'argent ; les sorties ; les loisirs (choix d'activités) ; les amis ; le ou la conjointe; choix domiciliaire (pension aux parents, appartement, pensionnat, maison)?

II PROCESSUS DE SUCCESSION

Comment s'est déroulé le processus?

L'initiation, le choix, l'intégration, le règne-conjoint.

Comment votre mère a-t-elle procédé pour vous introduire dans l'entreprise et auprès de son équipe de gestion? Qu'est-ce qui a été fait?

Quelle est votre relation avec les autres employés (tension ou collaboration) au début et actuellement?

L'action de vous passer les rênes de la direction a-t-elle été marquée par des événements, des gestes significatifs ou des difficultés?

III - PROCESSUS DE TRANSFERT : COMPÉTENCES

Comment s'est déroulé le processus du transfert des compétences?

Au niveau du savoir: Connaissances pertinentes techniques, connaissances pertinentes administratives.

Au niveau du savoir être : transfert d'attitudes, de philosophie ou règles de vie ; compétences personnelles sociales et de communication, relations interpersonnelles, intelligence émotionnelle, travail en équipe.

Au niveau du savoir-faire : compétences méthodologiques et intellectuelles techniques, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation. Compétences méthodologiques et intellectuelles administratives, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation de gestion.

IV STRATÉGIES D'INTÉGRATION

Acceptation

Quand je dis acceptation du successeur à quoi pensez-vous?

Est-ce que vous êtes accepté par les membres de l'entreprise?

Qu'est-ce que votre mère/père a fait afin que vous soyez accepté par les membres?

Comment réagit-elle par rapport à vos réussites et erreurs?

Quelle a été la réaction des employés au changement de dirigeant?

À propos de l'équipe, racontez-nous un peu comment cela se passe dans l'entreprise.
Et vous? Qu'avez-vous fait pour votre acceptation?

Crédibilité

Que signifie crédibilité du successeur pour vous?

Selon vous, êtes-vous crédible aux yeux des employés et de votre mère?

Qu'est-ce que votre mère/père a fait pour que vous ayez la crédibilité auprès des membres de l'entreprise?

Quelle est la perception que les membres ont de vous (compétences, capacités d'exécuter les tâches sans difficultés, etc.)?

Vous font-ils confiance et font-ils confiance en vos compétences? Comment le savez-vous?

Et votre mère, vous faites-vous confiance?

Et vous-même, qu'avez-vous fait pour votre crédibilité?

Légitimité

À quoi pensez-vous lorsque je vous parle votre légitimité?

Pensez-vous avoir de la légitimité?

Qu'est-ce que votre mère/père a fait pour que vous gagniez la légitimité auprès des membres de l'entreprise?

Et vous-même? Qu'avez-vous fait pour votre légitimité?

Questions générales

Quelle relation entretenez-vous avec votre mère/père (filiale ou professionnelle)?

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre processus de succession?

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre entreprise?

Quelles sont les valeurs que vous prônez dans l'entreprise? Sont-elles les mêmes que celles de l'entreprise?

Comment votre père/mère procède-t-il pour vous faire travailler individuellement et collectivement avec les autres membres de l'équipe?

Les discussions sont-elles ouvertes et interactives pour tous les membres de l'entreprise?

Votre père/mère a-t-il une manière de vérifier si la méthode de travail établie est claire, concrète, comprise et acceptée par tous ? Permet-elle d'aboutir à la réalisation des objectifs établis?

Parlez-nous de ce que l'entreprise représente pour vous, pour votre mère/père et vos employés.

Que signifie pour vous le leadership?

Comment décririez-vous votre style de leadership? Et celui de votre père/mère?

ANNEXE B-3

GUIDE D'ENTRETIEN

EMPLOYÉ(E)

GUIDE D'ENTRETIEN

EMPLOYÉ(E)

Introduction

Déroulement de l'entretien

I INFORMATIONS GÉNÉRALES

Historique de l'entreprise

Parlez-moi de vous et de votre entreprise et des événements marquant l'histoire de votre entreprise.

II PROCESSUS DE SUCCESSION

Comment s'est déroulé le processus?

L'initiation, le choix, l'intégration, le règne-conjoint.

Comment le père/mère a-t-il procédé pour introduire sa progéniture?

Comment cela a-t-il été fait? Qu'est-ce qui a été fait? Qu'a transféré le père/mère à son successeur?

Quelle est sa relation avec les autres employés (tension ou collaboration)? Le successeur, savait-il ce qu'il devrait faire?

L'action de passer les rênes de la direction à la progéniture a-t-elle été marquée par des événements, des gestes significatifs ou des difficultés?

III - PROCESSUS DE TRANSFERT : COMPÉTENCES

Comment s'est déroulé le processus du transfert des compétences?

Au niveau du savoir : Connaissances pertinentes techniques, connaissances pertinentes administratives.

Au niveau du savoir être : transfert d'attitudes, de philosophie ou règles de vie ; compétences personnelles sociales et de communication, relations interpersonnelles, intelligence émotionnelle, travail en équipe.

Au niveau du savoir-faire : compétences méthodologiques et intellectuelles techniques, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation. Compétences méthodologiques et

intellectuelles administratives, responsabilisation au niveau des stratégies ou procédures qu'on peut appliquer dans n'importe quelle situation de gestion.

IV STRATÉGIES D'INTÉGRATION

Acceptation

Quand je dis acceptation du successeur à quoi pensez-vous?

Est-ce que le successeur est accepté par les membres de l'entreprise?

Qu'est-ce que la mère/père a fait afin que le successeur soit accepté par les membres?

Comment réagit-elle par rapport à ses réussites et erreurs?

Et le successeur? Qu'a-t-il fait pour son acceptation?

Quelle a été la réaction des employés au changement de dirigeant?

Racontez-nous un peu comment cela se passe dans l'entreprise (travail, ambiance et autre).

Crédibilité

Que signifie crédibilité du successeur pour vous?

Selon vous, est-il crédible à vos yeux, aux yeux des employés et de sa mère/père?

Qu'est-ce que le père/mère a fait pour que son successeur soit crédible à vos yeux et auprès des autres?

Quelle est la perception que les membres ont du successeur (compétences, capacités d'exécuter les tâches sans difficultés)?

Les autres employés font-ils confiance au successeur et en ses compétences?
Comment le savez-vous?

Et vous, lui faites-vous confiance?

Le père/mère, lui fait-il confiance?

Et le successeur? Qu'a-t-il fait pour sa crédibilité?

Légitimité

À quoi pensez-vous lorsque je vous parle de la légitimité du successeur?

Pensez-vous que le successeur est légitime?

Qu'est-ce que le père/mère a fait pour que son successeur soit légitime auprès de l'équipe de gestion?

Et le successeur? Qu'a-t-il fait pour sa légitimité?

Questions générales

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès du processus de succession?

Qu'est-ce qui fait l'objet du succès de votre entreprise?

Quelles sont les valeurs que le père/mère prône dans l'entreprise?

Sont-elles les mêmes que celles du successeur?

Lorsque vous devez travailler ensemble, comment cela se passe-t-il?

Parlez-nous de ce que l'entreprise représente pour vous.

Communiquez-vous entre vous aisément et fréquemment ? De quelle manière le faites-vous?

Que pensez-vous de la confiance, collaboration, interdépendance sociale?

Le père/mère a-t-il une manière de vérifier si la méthode de travail établie est claire, concrète, comprise et acceptée par tous ? Permet-elle d'aboutir à la réalisation des objectifs établis?

ANNEXE C-1

QUESTIONNAIRE

SUR

L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)

PAR

LE PRÉDÉCESSEUR /LA PRÉDÉCESSEURE

QUESTIONNAIRE SUR L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)
PAR
LE PRÉDÉCESSEUR /LA PRÉDÉCESSEURE

Les énoncés suivants décrivent plusieurs facettes du comportement de votre successeur. Le but du sondage est d'avoir votre opinion sur chacune des facettes. Veuillez répondre de façon spontanée et en toute honnêteté. Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse.

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre perception.

Voici l'échelle que vous devriez utiliser pour tous les énoncés :

1. Fortement en désaccord
2. Moyennement en désaccord
3. Légèrement en désaccord
4. Légèrement d'accord
5. Moyennement d'accord
6. Fortement d'accord

		Encercler	Réservé
	Crédibilité		
1	Selon moi, le successeur est compétent. Il dispose des habiletés requises pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
2	La relation avec les membres de l'équipe de gestion et le successeur a évolué positivement depuis son arrivée dans l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
3	Je crois ce que le successeur me dit (honnêteté)	1 2 3 4 5 6	
4	Le successeur est personnellement passionné et enthousiaste face à la direction que l'entreprise prend (habileté à inspirer)	1 2 3 4 5 6	
5	Le successeur motive et encourage les membres à s'investir dans l'entreprise (habileté à inspirer).	1 2 3 4 5 6	
6	Le successeur n'exprime pas clairement ses valeurs et ses priorités à l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
7	Le successeur a développé un bon esprit d'équipe entre les membres de l'équipe de gestion (valeurs partagées).	1 2 3 4 5 6	
8	Le successeur a développé un milieu où l'apprentissage continu est encouragé (développement des compétences).	1 2 3 4 5 6	
9	Le successeur utilise le renforcement pour motiver les membres de l'équipe de gestion à faire un bon travail (appréciation des membres)	1 2 3 4 5 6	
10	Le successeur a développé un milieu où le sens de la croissance professionnelle est encouragé.	1 2 3 4 5 6	
11	Le successeur a développé un milieu où le dépassement de soi est encouragé.	1 2 3 4 5 6	

12	Le successeur a développé une relation de collaboration avec les membres de l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
13	Le successeur sait partager avec passion sa vision de l'entreprise aux employés.	1 2 3 4 5 6	
14	Le successeur respecte toujours les promesses et les engagements qu'il a pris.	1 2 3 4 5 6	
15	Le successeur a mené à bien des dossiers importants pour l'entreprise depuis qu'il occupe son poste.	1 2 3 4 5 6	
	Légitimité		
16	Le successeur a la personnalité d'un vrai leader.	1 2 3 4 5 6	
17	Le successeur satisfait aux attentes des employés.	1 2 3 4 5 6	
18	Lorsque le successeur demande aux employés d'assumer des tâches, ils les assument sans réticence.	1 2 3 4 5 6	
19	Les employés approuvent les actions du successeur.	1 2 3 4 5 6	
20	Les employés soutiennent les actions du successeur.	1 2 3 4 5 6	
21	Le successeur a la capacité de se faire obéir sans avoir recours à la force ou à toute autre forme de coercition.	1 2 3 4 5 6	
22	Le successeur a la légitimité pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
23	Le prédécesseur a fait un choix judicieux en mettant en poste son successeur.	1 2 3 4 5 6	
	Acceptation		
24	Les comportements du successeur cadrent bien avec les règles de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
25	Les comportements du successeur cadrent bien avec les valeurs de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
26	Selon moi, les membres de l'équipe de gestion n'approuvent pas du tout les orientations stratégiques du successeur.	1 2 3 4 5 6	
27	Par son comportement, le successeur n'est pas un modèle pour les employés de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
28	Le successeur satisfait à mes attentes et à ceux des employés.	1 2 3 4 5 6	
29	Le successeur a le respect des employés.	1 2 3 4 5 6	
30	Il arrive souvent aux membres de l'équipe de gestion de ne pas être satisfait des décisions prises par le successeur.	1 2 3 4 5 6	
31	L'équipe de gestion soutient le successeur.	1 2 3 4 5 6	

ANNEXE C-2

**QUESTIONNAIRE
SUR
L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)

PAR
LE SUCCESSEUR / LA SUCCESSEURE**

QUESTIONNAIRE SUR L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)

PAR

LE SUCCESSEUR / LA SUCCESSEURE

Les énoncés suivants décrivent plusieurs facettes de votre comportement au travail. Le but du sondage est d'avoir votre opinion sur ce que les employés et membres de l'équipe de gestion pensent de chacune des facettes de votre comportement. Veuillez répondre de façon spontanée et en toute honnêteté. Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse.

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez encrer le chiffre qui correspond le mieux à votre perception.

Voici l'échelle que vous devriez utiliser pour tous les énoncés :

1. Fortement en désaccord
2. Moyennement en désaccord
3. Légèrement en désaccord
4. Légèrement d'accord
5. Moyennement d'accord
6. Fortement d'accord

		Encrer	Réserve
	Crédibilité		
1	Selon moi, les membres de l'équipe de gestion me trouvent compétent. Je dispose des habiletés requises pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
2	Ma relation avec les membres de l'équipe de gestion a évolué positivement depuis mon arrivée dans l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
3	Les membres de l'équipe de gestion croient ce que je leur dis (honnêteté).	1 2 3 4 5 6	
4	Je suis personnellement passionné et enthousiaste face à la direction que l'entreprise prend (habileté à inspirer).	1 2 3 4 5 6	
5	Je motive et encourage les membres à s'investir dans l'entreprise (habileté à inspirer).	1 2 3 4 5 6	
6	Je n'exprime pas clairement mes valeurs et mes priorités à l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
7	J'ai développé un bon esprit d'équipe (valeurs partagées).	1 2 3 4 5 6	
8	J'ai développé un milieu où l'apprentissage continu est encouragé (développement des compétences).	1 2 3 4 5 6	
9	J'utilise le renforcement pour motiver les membres de l'équipe de gestion à faire un bon travail (appréciation des membres)	1 2 3 4 5 6	

10	J'ai développé un milieu où le sens de la croissance professionnelle est encouragé.	1 2 3 4 5 6	
11	J'ai développé un milieu où le dépassement de soi est encouragé.	1 2 3 4 5 6	
12	J'ai développé une relation de collaboration avec les membres de l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
13	Je sais partager avec passion ma vision de l'entreprise aux employés.	1 2 3 4 5 6	
14	Je respecte toujours les promesses et les engagements que j'ai pris.	1 2 3 4 5 6	
15	J'ai mené à bien des dossiers importants pour l'entreprise depuis que j'occupe mon poste.	1 2 3 4 5 6	
	Légitimité		
16	J'ai la personnalité d'un vrai leader.	1 2 3 4 5 6	
17	Je satisfais aux attentes des employés.	1 2 3 4 5 6	
18	Lorsque je demande aux employés d'assumer des tâches, ils les assument sans réticence.	1 2 3 4 5 6	
19	Les employés approuvent mes actions.	1 2 3 4 5 6	
20	Les employés soutiennent mes actions.	1 2 3 4 5 6	
21	J'ai la capacité de me faire obéir sans avoir recours à la force ou à toute autre forme de coercition.	1 2 3 4 5 6	
22	J'ai la légitimité pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
23	Le prédécesseur a fait un choix judicieux en me choisissant et en me mettant en poste.	1 2 3 4 5 6	
	Acceptation		
24	Mes comportements cadrent bien avec les règles de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
25	Mes comportements cadrent bien avec les valeurs de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
26	Les membres de l'équipe de gestion n'approuvent pas du tout mes orientations stratégiques.	1 2 3 4 5 6	
27	Par mon comportement, je ne suis pas un modèle pour les employés de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
28	Je satisfais aux attentes des employés.	1 2 3 4 5 6	
29	J'ai le respect des employés.	1 2 3 4 5 6	
30	Il arrive souvent aux membres de l'équipe de gestion de ne pas être satisfaits des décisions que je prends.	1 2 3 4 5 6	
31	J'ai le soutien indéfectible de l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	

ANNEXE C-3

QUESTIONNAIRE
SUR
L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)

PAR
L'EMPLOYÉ(E)

QUESTIONNAIRE SUR L'INTÉGRATION DU SUCCESSEUR(E)

PAR

L'EMPLOYÉ(E)

Les énoncés suivants décrivent plusieurs facettes du comportement du successeur de votre entreprise. Le but du sondage est d'avoir votre opinion sur chacune des facettes. Veuillez répondre de façon spontanée et en toute honnêteté. Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse.

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre perception.

Voici l'échelle que vous devriez utiliser pour tous les énoncés :

1. Fortement en désaccord
2. Moyennement en désaccord
3. Légèrement en désaccord
4. Légèrement d'accord
5. Moyennement d'accord
6. Fortement d'accord

		Encercler	Réservé
	Crédibilité		
1	Selon moi, le successeur est compétent. Il dispose des habiletés requises pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
2	La relation avec les membres de l'équipe de gestion et le successeur a évolué positivement depuis son arrivée dans l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
3	Je crois ce que le successeur me dit (honnêteté)	1 2 3 4 5 6	
4	Le successeur est personnellement passionné et enthousiaste face à la direction que l'entreprise prend (habileté à inspirer)	1 2 3 4 5 6	
5	Le successeur motive et encourage les membres à s'investir dans l'entreprise (habileté à inspirer).	1 2 3 4 5 6	
6	Le successeur n'exprime pas clairement ses valeurs et ses priorités à l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
7	Le successeur a développé un bon esprit d'équipe entre les membres de l'équipe de gestion (valeurs partagées).	1 2 3 4 5 6	
8	Le successeur a développé un milieu où l'apprentissage continu est encouragé (développement des compétences).	1 2 3 4 5 6	
9	Le successeur utilise le renforcement pour motiver les membres de l'équipe de gestion à faire un bon travail (appréciation des membres)	1 2 3 4 5 6	
10	Le successeur a développé un milieu où le sens de la croissance professionnelle est encouragé.	1 2 3 4 5 6	

11	Le successeur a développé un milieu où le dépassement de soi est encouragé.	1 2 3 4 5 6	
12	Le successeur a développé une relation de collaboration avec les membres de l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
13	Le successeur sait partager avec passion sa vision de l'entreprise aux employés.	1 2 3 4 5 6	
14	Le successeur respecte toujours les promesses et les engagements qu'il a pris.	1 2 3 4 5 6	
15	Le successeur a mené à bien des dossiers importants pour l'entreprise depuis qu'il occupe son poste.	1 2 3 4 5 6	
	Légitimité		
16	Le successeur a la personnalité d'un vrai leader.	1 2 3 4 5 6	
17	Le successeur satisfait aux attentes des employés.	1 2 3 4 5 6	
18	Lorsque le successeur demande aux employés d'assumer des tâches, ils les assument sans réticence.	1 2 3 4 5 6	
19	Les employés approuvent les actions du successeur.	1 2 3 4 5 6	
20	Les employés soutiennent les actions du successeur.	1 2 3 4 5 6	
21	Le successeur a la capacité de se faire obéir sans avoir recours à la force ou à toute autre forme de coercition.	1 2 3 4 5 6	
22	Le successeur a la légitimité pour diriger.	1 2 3 4 5 6	
23	Le prédécesseur a fait un choix judicieux en mettant en poste son successeur.	1 2 3 4 5 6	
	Acceptation		
24	Les comportements du successeur cadrent bien avec les règles de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
25	Les comportements du successeur cadrent bien avec les valeurs de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
26	Selon moi, les membres de l'équipe de gestion n'approuvent pas du tout les orientations stratégiques du successeur.	1 2 3 4 5 6	
27	Par son comportement, le successeur n'est pas un modèle pour les employés de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6	
28	Le successeur satisfait à mes attentes et à ceux des autres employés.	1 2 3 4 5 6	
29	Le successeur a le respect des employés.	1 2 3 4 5 6	
30	Il arrive souvent aux membres de l'équipe de gestion de ne pas être satisfait des décisions prises par le successeur.	1 2 3 4 5 6	
31	Le successeur a le soutien indéfectible de l'équipe de gestion.	1 2 3 4 5 6	
32	Le successeur a mon respect.	1 2 3 4 5 6	

ANNEXE D

Liste des codes prédéterminés

LISTE DES CODES PRÉDÉTERMINÉS

- 1 Entreprise familiale**
 - 1.1 Historique**
 - 1.2 Taille**
 - 1.3 Secteur d'activités**
 - 1.4 Chiffre d'affaires**
 - 1.5 Environnement externe**
 - 1.6 Environnement interne**
 - 1.6.1 Culture organisationnelle ou terreau
 - 1.6.2 Résistances individuelles
 - 1.6.3 Résistances interpersonnelles
 - 1.6.4 Résistances organisationnelles
 - 1.6.5 Résistances environnementales
 - 1.7 Stratégies opérationnelles et de marché
- 2 Famille**
 - 2.1 Père**
 - 2.2 Mère**
 - 2.3 Conjoint**
 - 2.4 Enfants**
 - 2.4.1 Fille
 - 2.4.2 Fils
 - 2.4.3 Successeur
 - 2.5 Fonction et rôle des membres de la famille**
 - 2.6 Dynamique familiale**
 - 2.7 Sociabilité**
- 3 Prédécesseurs**
 - 3.1 *Renseignements démographiques***
 - 3.1.1 Âge
 - 3.1.2 Formation académique
 - 3.1.3 Expérience professionnelle
 - 3.1.4 Traits de personnalité
 - 3.1.5 Intention de continuité
 - 3.1.6 Motivations
 - 3.1.7 Croyances

3.2 *Ambitions managériales*

- 3.2.1 Vision
- 3.2.2 Mission
- 3.2.3 Objectifs
- 3.2.4 Intérêts
- 3.2.5 Capacité de prendre des risques
- 3.2.6 Santé
- 3.2.7 Tolérance à l'erreur

4 Successeur**4.1 *Caractéristiques démographiques***

- 4.1.1 Âge
- 4.1.2 Formation académique
- 4.1.3 Traits de personnalité
- 4.1.4 Expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise
- 4.1.5 Intention de prendre la relève
- 4.1.6 Motivations
- 4.1.7 Croyances
- 4.1.8 Valeurs
- 4.1.9 Capacités de prendre des risques
- 4.1.10 Sociabilité
- 4.1.11 Tolérance à l'erreur

4.2 *Ambitions managériales*

- 4.2.1 Vision
- 4.2.2 Mission
- 4.2.3 Objectifs
- 4.2.4 Intérêts
- 4.2.5 Relève forcée
- 4.2.6 Relève désirée
- 4.2.7 Style de leadership
- 4.2.8 Santé

5 Processus de succession**5.1 *Activités de planification***

- 5.1.1 Activités de planification formelles
- 5.1.2 Activités de planification informelles

5.2 *Activités de transfert*

- 5.2.1 Activités de transfert planifiées
- 5.2.2 Activités de transfert non planifiées

5.3 *Phases de succession*

- 5.3.1 Initiation
- 5.3.2 Arrivée du successeur dans l'entreprise
- 5.3.3 Règne-Conjoint
- 5.3.4 Désengagement

6 Transfert du savoir agir

6.1 Savoir

- 6.1.1.1 Connaissances
- 6.1.1.2 Apprentissage tacite
- 6.1.1.3 Travail en dehors du giron
- 6.1.1.4 Cheminement de type boule de neige
- 6.1.1.5 Cheminement de type circuit
- 6.1.1.6 Cheminement de type parachute

6.2 Savoir être

- 6.2.1 Philosophie de vie
- 6.2.2 Culture organisationnelle
- 6.2.3 Valeur
- 6.2.4 Honnêteté

6.3 Savoir faire

- 6.3.1 Connaissances méthodologiques
- 6.3.2 Production
- 6.3.3 Projet spéciaux
- 6.3.4 Philosophie de gestion

6.4 Transfert des responsabilités

- 6.4.1 Transfert de l'autorité
- 6.4.2 Transfert du pouvoir

6.5 Transfert de la propriété

7 Comportement de leadership

7.1 Protéger

- 7.1.1 Épauler
- 7.1.2 Planifier la succession
- 7.1.3 Assurer la réalisation des activités
- 7.1.4 Créer des opportunités pour relever les défis
- 7.1.5 Communiquer collectivement
- 7.1.6 Secourir

7.2 Habilitation mutuelle

- 7.2.1 Environnement fluide de transfert
- 7.2.2 Ouverture à la formation
- 7.2.3 Apprentissage tacite
- 7.2.4 Coaching
- 7.2.5 Amener à une vision commune

7.3 Accomplissement

- 7.3.1 Investir de pouvoir
- 7.3.2 Enseignement empathique
- 7.3.3 Rendre capable en faisant confiance
- 7.3.4 Stimuler intellectuellement
- 7.3.5 Formation
- 7.3.6 Mentorat
- 7.3.7 Ouverture à l'apprentissage organisationnel
- 7.3.8 Renforcement positif
- 7.3.9 Renforcement négatif
- 7.3.10 Respecter le successeur
- 7.3.11 Faire la place au successeur
- 7.3.12 Avoir droit à l'erreur
- 7.3.13 Reconnections
- 7.3.14 Louanger publiquement le successeur
- 7.3.15 Réfléchir
- 7.3.16 Utiliser le tact et le discernement pour enseigner

7.4 Création d'équipe

- 7.4.1 Travail collaboratif
- 7.4.2 Environnement de confiance
- 7.4.3 Environnement de collaboration
- 7.4.4 Environnement d'interdépendance sociale
- 7.4.5 Environnement de communication

7.5 Leadership transactionnel

- 7.5.1 Récompenses ou sanctions en fonction du rendement
- 7.5.2 Gestion par exceptions active
- 7.5.3 Gestion par exceptions passive
- 7.5.4 Le laisser-faire

7.6 Leadership autocratique

- 7.6.1 Tyrannie
- 7.6.2 Masculinité

8 Intégration

8.1 Acceptation

- 8.1.1 Ajustement de la structure organisationnelle
- 8.1.2 Compatibilité des croyances
- 8.1.3 Compatibilité des valeurs
- 8.1.4 Compatibilité du comportement
- 8.1.5 Gagner la confiance et le respect

8.2 Crédibilité

- 8.2.1 Preuve de compétence à valeur ajoutée
- 8.2.2 L'honnêteté,
- 8.2.3 La compétence
- 8.2.4 Expertise
- 8.2.5 Le leadership
- 8.2.6 La connaissance de soi et l'auto efficacité
- 8.2.7 L'appréciation des collaborateurs
- 8.2.8 Développer la capacité des collaborateurs
- 8.2.9 Affirmer des valeurs partagées
- 8.2.10 Servir une cause
- 8.2.11 Affirmation des valeurs partagées
- 8.2.12 Capacité de prise de position
- 8.2.13 Avoir l'instinct de l'avenir
- 8.2.14 Soutenir les collaborateurs

8.3 La légitimité

- 8.3.1 Népotisme
- 8.3.2 Choix par compétences
- 8.3.3 Statut de dirigeant
- 8.3.4 Rendre important
- 8.3.5 Accorder l'autorité pour se faire obéir
- 8.3.6 Capacité de se faire obéir
- 8.3.7 Domination traditionnelle
- 8.3.8 Domination charismatique
- 8.3.9 Domination légale rationnelle
- 8.3.10 Qualités personnelles
- 8.3.11 Engagement
- 8.3.12 Satisfaction des attentes

ANNEXE E-1

**FICHE SIGNALÉTIQUE
DU PRÉDÉCESSEUR / DE LA PRÉDÉCESSEURE**

FICHE SIGNALÉTIQUE

DU PRÉDÉCESSEUR / DE LA PRÉDÉCESSEUSE

1	<i>Prédécesseur(e)</i>									
Nom du ou de la propriétaire (père ou mère)										
Occupation			Présidence		D G		Autre			
Date de naissance			Jour		Mois			Année		
Lieu de naissance			Ville				Province			
État civil	Célibataire	Marié(e)	Divorcé(e)	Conjoint(e) de fait		Séparé(e)		Veuve ou veuf		
Nombre d'enfants	1	2	3	4		5		6		
Formation académique	Primaire	Secondaire	Cégep	Technique		Université		Autodidacte Séminaires		
Identifier l'enfant duquel vous êtes le plus proche										
Identifier l'enfant avec lequel vous êtes le plus souvent en conflit										

2	<i>Nature de l'entreprise</i>									
Nom de l'entreprise										
Adresse										
Téléphone						Télécopieur				
Courrier électronique										
Région										
Site Internet										
Date de fondation de l'entreprise										
Structure juridique		Entreprise individuelle			Société de personnes			Société par actions		
Produits ou services offerts										

3	Gestion et régime de propriété				
Propriétaires actuels					
Nom du ou des fondateurs					
% d'actions détenues	Mère	Père	successeur	Autres enfants	
Années d'expérience	Prédécesseur		successeur		
Date et lieu de naissance du propriétaire					

4	Les produits et services offerts			
Produits fabriqués				
Marchés cibles	Concurrents	Barrières	Changements prévus	
Droits acquis	Droits d'auteur	Licence	Brevet	

5	Activités de l'entreprise		
Localisation		Adéquate	Non adéquate
Secteurs d'activités			
Nombre d'employés de production		Régulier	Temps partiel
Nombre d'employés à l'administration		Régulier	Temps partiel
Nombre d'employés		Régulier	Temps partiel
Masse salariale			
Nombre de bâtisses			
Nombre de fournisseurs			
Chiffre d'affaires			
Organigramme de l'entreprise		Oui	Non
Personne rencontrée			
Fonction occupée			
Années d'expérience dans l'entreprise		Depuis la fondation	Quelques années
Courbe de croissance de l'entreprise depuis la fondation?		Oui	Non
Existe-t-il des minutes de réunion disponibles?		Oui	Non
Existe-t-il des documents écrits (rapport, PV, mémos internes, lettres aux fournisseurs, lettres aux clients, description de postes, échelle salariale, dossiers personnels, revues?)		Oui	Non
Existe-t-il des documents pouvant nous informer sur tout ce qui concerne l'entreprise?		Oui	Non

FICHE SIGNALÉTIQUE
DU SUCCESSEUR / DE LA SUCCESSEURE

Noms de ou des enfants de la propriétaire ou du propriétaire dirigeant (successeur)						
Poste occupé	Présidence			D G		Autre
Date de naissance	Jour			Mois		Année
Lieu de naissance	Ville			Province		
Statut civil	Célibataire	Marié(e)	Divorcé(e)	Conjoint(e) de fait	Séparé(e)	Veuf ou veuve
Formation académique	Primaire	Secondaire	Cégep	Technique	Université	Autodidacte Séminaire
Nombre d'enfants	1		2		3	4
Type de relation avec le père ou la mère	Très proche	Proche	Distante	Indifférente	Conflictuelle	Très conflictuelle
Identifier le frère ou la sœur de qui cette personne est le plus proche						
Identifier frère ou la sœur avec qui cette personne est le plus souvent en conflit						
Nombre d'années à l'emploi de l'entreprise						
Titre du poste occupé au début						
Titre du poste actuel						
Nombre d'années où il occupe ce poste						
Formation académique						
Curriculum vitae disponible						
Description du poste actuel disponible						

ANNEXE E-3

**FICHE SIGNALÉTIQUE
DE L'EMPLOYÉ(E)**

FICHE SIGNALÉTIQUE

DE L'EMPLOYÉ(E)

Nom de l'employé(e)						
Poste occupé						
Date de naissance		Jour		Mois :		Année :
Lieu de naissance		Ville :			Province :	
Statut civil	Marié(e)	Célibataire	Conjointe) de fait	Divorcé(e)	Séparé (e)	Veuf ou veuve
Formation académique	Primaire	Secondaire	Cégep	Technique	Université	Autodidacte Séminaire
Nombre d'enfants	1	2	3	4	5	
Relation avec la ou le prédécesseur	Très proche	Proche	Distante	Indifférente	Conflictuelle	Très conflictuelle
Relation avec la ou le successeur	Très proche	Proche	Distante	Indifférente	Conflictuelle	Très conflictuelle
Identifier le dirigeant (Mère/ père ou successeur(e) de qui vous êtes est le plus proche					N/A	
Identifier l'enfant avec qui vous êtes le plus souvent en conflit					N/A	
Identifier le frère ou la sœur de qui le successeur(e) est le plus proche						
Identifier le frère ou la sœur avec qui le successeur(e) est le plus souvent en conflit					N/A	
Identifier l'enfant de qui le prédécesseur(e) est le plus proche						
Identifier l'enfant de qui le prédécesseur est le plus souvent en conflit					N/A	
Nombre d'années à l'emploi de l'entreprise						
Titre du poste occupé au début						
Titre du poste actuel						
Nombre d'années où il occupe ce poste						
Formation académique						
Curriculum vitae disponible						
Description du poste actuel disponible						