

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
Département des sciences administratives

La relève féminine en entreprise familiale ; les facteurs de succès.

par
Chloé Daneau

Travail présenté à
André Durivage

Dans le cadre de
Essai du MBA

3 septembre 2020

14 095 mots

1 Table des matières

1.1	Choix épistémologique.....	4
1.2	Définition du problème.....	4
1.3	Choix du design de recherche	5
2	<i>Définition du problème de recherche</i>	6
2.1.1	Stéréotype de genre et d'invisibilité	6
2.1.2	Invisibilité des femmes	7
2.1.3	Pistes de solution.....	9
2.2	Conflit et l'ombre du père	10
2.3	Relations affectives et la vision du père	13
2.3.1	Identités possibles selon l'auteur Colette Dumas	14
2.3.2	Vision du père envers la place de sa fille.....	16
2.3.3	Éducation et préparation	17
2.4	Leadership et le pouvoir	17
2.4.1	Domination et jeux de pouvoir	18
2.4.2	Prendre le pouvoir.....	18
3	<i>Problématique de recherche</i>	19
3.1	Thème 1 : Stéréotype de genre et invisibilité.....	20
3.2	Thème 2 : Conflit et ombre du père	20
3.3	Thème 3 : Les relations affectives et la vision du père envers sa fille	21
3.4	Thème 4 : Leadership et pouvoir.....	21
4	<i>Méthodologie</i>	23
4.1	Choix de l'échantillonnage à l'étude et sa taille	23
4.2	Approche privilégiée.....	24
4.3	Collecte des données et échantillon	24
4.4	Hypothèses et mesures.....	25
4.5	Variable dépendante.....	30
4.6	Codification	30
5	<i>Résultats</i>	30

5.1	Analyse des résultats.....	34
5.1.1	Variable dépendante.....	34
5.1.2	Variables indépendantes	34
6	<i>Discussion</i>.....	45
6.1	Stéréotype de genre et invisibilité	45
6.2	Conflit et ombre du père	47
6.3	Relations affectives et vision du père	49
6.4	Leadership et pouvoir.....	53
7	<i>Conclusion</i>.....	54
8	<i>Recherches futures</i>.....	55

1.1 Choix épistémologique

La problématique que je veux étudier touche ma réalité et le contexte de travail dans lequel j'évolue. Je suis en position de relève d'entreprise et j'y vois un grand intérêt compte tenu qu'il s'agit d'une relève d'entreprise par une femme dans un milieu traditionnellement masculin. Je désire donc développer ma compréhension de ce phénomène social qui devrait devenir un enjeu important, surtout au Québec, compte tenu que de plus en plus d'entrepreneurs prendront leur retraite au cours des prochaines années. Mon choix épistémologique s'inscrira dans une démarche quantitative.

1.2 Définition du problème

Le problème m'est apparu dans un emploi précédant, comme directrice d'un organisme représentant les femmes dans le milieu de la construction. La cause défendue par l'organisme était de donner une juste place aux femmes dans un milieu traditionnellement masculin. Plusieurs comités étaient actifs pour promouvoir la place des femmes, défendre leurs droits et leur offrir un lieu d'échange par rapport aux difficultés vécues sur les chantiers ou en entreprises.

Mon questionnement à l'époque était le suivant : pourquoi en 2018-2019, cet organisme est-il encore une légitime ? Pourquoi les femmes doivent-elles encore se regrouper pour mieux se faire respecter ? Ceci étant dit, j'y ai vu également des exemples de réussite et particulièrement de jeunes entrepreneures ayant pris la relève de leurs parents (majoritairement leur père). Ces femmes devinrent des modèles et me donnèrent l'envie d'en apprendre plus à leur sujet et de mieux connaître leur histoire, surtout celles qui ont été couronnées de succès.

Mon intérêt s'est par la suite accru lorsque j'ai été invitée à travailler au sein de l'entreprise familiale et à entamer le processus de relève entrepreneuriale dans un milieu également très masculin, soit le domaine du transport. Dans mes tâches quotidiennes,

dans mes relations avec les employés, clients et fournisseurs, j'ai été confrontée au fait que j'étais une femme « repreneure » dans un milieu d'hommes. Plusieurs anecdotes drôles et moins drôles, d'épreuves et de bons coups ont ponctué mon parcours.

Le fait d'être la « fille de » a-t-il un impact, une influence sur mon travail ? Le fait d'être « une femme » joue-t-il un rôle dans la passation des pouvoirs, de l'autorité ? Quel impact le fait d'être une femme peut-il avoir dans un processus de repreneuriat ? Est-ce que le milieu dans lequel j'évolue a une influence et si oui, quels sont les facteurs clés afin de bien réussir cette transition ?

Durant mon évolution au sein de l'entreprise, plusieurs problèmes concrets sont apparus et sont reliés au fait d'être une femme repreneure dans un milieu masculin, remettant même en question l'ensemble du processus. C'est donc à partir de mon expérience personnelle, de celles vécues par d'autres femmes ayant réussi cette transition, que mon intérêt s'est développé et que j'ai eu envie d'explorer cette problématique.

1.3 Choix du design de recherche

Le but de ma recherche est de comprendre, d'enrichir les connaissances existantes et d'apporter un nouvel éclairage aux situations de repreneuriat par une femme. Dans un premier temps, une revue de la littérature concernant les relations fille-père en situation de relève d'entreprise sera effectuée. Par la suite, j'élaborerai un questionnaire qui me permettra de mesurer les éléments les plus importants généralement associés à ce type de situation.

Recruter des femmes en relève d'entreprise n'est pas une tâche facile. Par contre, j'ai eu la chance de travailler dans deux entreprises m'ayant permis de bâtir un réseau de contacts d'entrepreneures.

2 Définition du problème de recherche

Suite à la recension des écrits et de la revue de la littérature sur la relation fille-père dans un processus de relève d'entreprise, quatre grands thèmes sont ressortis, soit le « Stéréotype de genre et d'invisibilité », le « Conflit et l'ombre du père », les « Relations affectives et la vision du père » ainsi que le « Leadership et le pouvoir ». Les sections suivantes présentent chacun de ces 4 grands thèmes.

2.1.1 Stéréotype de genre et d'invisibilité

Dans la revue de la littérature, les stéréotypes de genre sont mentionnés régulièrement (on fait habituellement référence au sexisme). La culture et la structure familiale, la distribution du pouvoir et la composition en genre (fille ou garçon) influencent la possibilité des filles d'accéder à la succession des entreprises. Les comportements attendus en société (croyances), les normes subjectives et la perception de contrôle sont souvent des freins à l'accession des filles à la relève entrepreneuriale (Overbeke et al., 2013).

Le premier choix de relève auquel les pères pensent celui du ou des fils. En fait, si la fille a accès à un poste plus élevé, cela peut parfois entraîner des incongruences ou même des conflits familiaux. Souvent, on discute du fait que les filles n'ont même pas été pressenties pour faire partie de la relève, même si elles sont les aînées de la famille. (Overbekes et al., 2013)

Les femmes qui travaillent dans l'entreprise ont souvent des rôles de soutien et non des rôles de leaders. Elles peuvent même devenir invisibles aux yeux des autres, tant dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci (Vera & Dean, 2005). Souvent, les pères ne se posent même pas la question à savoir si leur fille peut diriger l'entreprise, ces derniers n'y ayant jamais pensé. Comme les filles ne sont pas pressenties pour ce rôle, elles n'ont pas été non plus préparées pour l'assumer (Dumas, 1990). Elles n'auront pas été exposées au

savoir de l'entreprise, et leurs compétences seront sous-utilisées. La principale conséquence de cette discrimination consiste en un faible bassin de femmes capables, voulant et ayant un fort leadership pour la relève entrepreneuriale (Overbeke, Bilimora & Somers, 2015).

Plusieurs stéréotypes persistent, le plus prédominant étant la conciliation travail-famille. On se demande si les filles vont réussir ce défi et ces dernières doivent prouver qu'elles en sont capables et même travailler davantage que les autres. Les inégalités sont souvent justifiées dans un contexte de relève familiale. La domination du modèle masculin constitue une source de discrimination prédominante (Gherardi & Perrota, 2014). La perception d'être une « fille à papa », d'être la fille de... peut influencer la perception des non-membres de la famille travaillant au sein de l'entreprise. Il leur faudra donc s'assumer encore plus et tenter de modifier les perceptions. (Poulin, 2017)

Les pères, qui perçoivent souvent leur fille avec une lunette paternaliste, s'empêchent souvent de voir toutes les possibilités qui s'offrent à lui, bloquant ainsi le processus de relève. Certains pères encouragent leurs filles dans leurs projets et leurs réalisations mais ne leur donneront pas les outils et le support nécessaires pour se diriger vers un processus de relève, car ils ne les auront pas identifiées comme des successeuses potentielles, n'y ayant tout simplement pas pensé (Overbeke, Bilimora & Somers, 2015).

2.1.2 Invisibilité des femmes

Le thème d'invisibilité des femmes en processus de relève est omniprésent dans les recherches. La fille est invisible, même si elle est la plus compétente, même si elle a prouvé qu'elle a sa place et même si elle travaille depuis longtemps pour l'organisation. Son rôle dans l'entreprise est souvent limité aux tâches cléricales, sans réel pouvoir de décision. Cette invisibilité se retrouve autant face au père, aux autres employés qu'aux fournisseurs et aux clients (Vera, Dean, 2005).

En fait, les femmes travaillent souvent dans les entreprises familiales, mais elles n'ont pas de réel pouvoir ou d'autorité. Leur rôle se limite souvent à ces trois types de profils :

- a) La femme complètement invisible : Elle est absente physiquement du bureau, n'a pas de rémunération ni de rôle officiel. Par contre, elle est un support constant pour le mari ou le frère. Elle lui amène ses idées sur la direction que l'entreprise devrait prendre tout en restant complètement dans l'ombre. Elle a souvent contribué à la croissance de l'entreprise et a été impliquée dès le début.
- b) La femme prête-nom : Elle partage l'actionnariat ou est membre du conseil d'administration sans y avoir un rôle ou les responsabilités qui en découlent. Elle est en fait un appui au père, au frère ou au mari pour garder le pouvoir. Elle pourra appuyer les décisions de ceux-ci mais elle ne s'impliquera pas réellement.
- c) La directrice: Elle joue un rôle substantiel et formel mais agit en coulisses.

Elle laisse le leadership au père, au frère ou au mari. Elle influence ou prend les décisions stratégiques mais demeure invisible pour quiconque en dehors de l'entreprise, autant les clients, les fournisseurs que les banquiers.

Souvent, les filles accèdent à la succession lors d'un événement imprévisible et majeur survenant dans l'entreprise. Six facteurs principaux peuvent amener une modification et une prise de pouvoir (Cesaroni & Sentuti, 2014):

- un changement dans l'entreprise au niveau de la direction ou de la croissance / décroissance ;
- un désir d'implication plus ou moins grand de la fille dans l'entreprise
- des circonstances particulières (maladie, mort, séparation) touchant le père
- des conflits internes dans l'entreprise
- des raisons financières ou légales

- des facteurs personnels.

2.1.3 Pistes de solution

Pour que la succession soit réussie, les filles doivent être vues comme des repreneuses potentielles. Il faut inculquer dans les entreprises familiales et la culture générale que les filles représentent la relève au même titre que les garçons. Il faut donc discuter très tôt du potentiel et de l'intérêt de la fille dans l'entreprise familiale. On doit comprendre le développement des filles. En entreprise, elles agiront peut-être différemment du père. Elles seront peut-être plus conciliantes, favoriseront la communication, incorporeront et laisseront une plus grande place au père, etc. Il s'agit d'une façon différente de diriger une entreprise, tout aussi valable que la manière plus « masculine ». Il faudra plus de communication et moins d'idées préconçues. Les pères ne doivent pas prendre pour acquis que leur fille prendra en charge les projets de la même manière qu'ils le feraient eux-mêmes. Une bonne communication doit être instaurée entre les deux parties. Pour y parvenir, tout doit être mis en place pour faciliter le processus, une fois que la décision est prise quant à la relève entrepreneuriale par la fille. La fille doit avoir accès à une formation appropriée, un titre, un rôle, une autorité, des responsabilités et établir un plan clair qui soit connu de tous (Dumas, 1990).

Pour bien mesurer cet aspect de ma recherche, le questionnaire sur les attributs de genre (PAQ) pourra nous aider à mesurer les stéréotypes qui y sont associés (Annexe 3).

Quelques questions pertinentes seront choisies. J'utiliserai également un questionnaire basé sur une échelle de sexisme. Il se nomme le Modern Sexism Scale (Swim and Cohen, 1997).

2.2 Conflit et l'ombre du père

Les conflits peuvent se définir de deux façons, soit ceux associés aux tensions existantes entre le père et la fille et ceux reliés à l'entreprise. Pour certains pères, « leur entreprise, c'est leur vie! » et ils se définissent à travers celle-ci. Ils ont peur de perdre leur pouvoir, leur définition, leur essence et peuvent croire que le fait de laisser leur entreprise à leur fille est l'équivalent d'une mort annoncée. Par contre, ne pas vouloir se départir de leur pouvoir entraîne souvent des conflits entre eux et leur succession. La peur du père peut aussi avoir comme conséquence que la fille ne voudra pas discuter des termes de la succession ou des problématiques de l'entreprise. Cette attitude pourra entraîner un manque de communication qui à son tour pourra créer des difficultés pour l'entreprise (Fera & Dean, 2005).

La fille peut quelquefois être confuse quant au rôle qu'elle doit prendre. Doit-elle être l'employée ou la fille de son père? Cette difficulté à établir clairement son identité peut générer des tensions (Fera & Dean, 2005). Il faut tenir compte que chaque famille et chaque entreprise a ses valeurs, ses principes et ses objectifs. Lorsque les deux entités (famille et entreprise) sont amenées à interagir, il se peut que certains conflits apparaissent et que les deux systèmes aient de la difficulté à coexister (Cole, 1997). Dans certaines entreprises, le modèle qui est reproduit est celui qu'on retrouve à la maison, soit le modèle familial. Il n'existe pas d'autres points de références pour travailler ensemble.

Plusieurs conflits peuvent donc apparaître. Par exemple, si dans la famille, la repreneuse est la « fille à papa », la distanciation se fait plus difficilement, créant ainsi une ambiguïté dans le rôle de chacun au sein de l'entreprise. Avec l'apparition de conflits, il peut y avoir une détérioration de la relation entre la fille et son père (Rosenblatt et al, 1985). Cela pourra amener une hésitation de la part du père quant à la possibilité d'offrir à la fille la succession de l'entreprise, compte tenu du manque de loyauté perçu.

Les problèmes peuvent également provenir d'un conflit de loyauté envers les autres membres de la famille, des relations avec les non-membres de la famille qui travaillent en entreprise ainsi que de la difficulté d'être en position de pouvoir et d'autorité envers ceux-ci (Dumas, 1992).

Le deuxième type de conflit peut concerner la volonté de la fille de fonder une famille. Dans les entreprises familiales, les filles et les pères travaillent de longues heures par jour et doivent être disponibles en tout temps. Le conflit peut provenir des pressions des pères qui veulent devenir grands-parents. Les filles sont donc tiraillées entre la possibilité de travailler en entreprise ou fonder une famille. Elles reçoivent donc un double message. D'un point de vue personnel, les filles peuvent également se trouver en conflit avec leur propre volonté de fonder une famille, d'y consacrer du temps et de concilier le tout avec le travail qui exige une implication de tous les instants. Leurs aspirations professionnelles peuvent parfois difficilement cohabiter avec le désir d'avoir leur propre famille. Tous ces questionnements peuvent amener de la frustration et des conflits avec leur propre système de valeurs ou avec leur père. De plus, les tensions préexistantes dans le système familial peuvent être souvent accentuées et avoir des conséquences dans l'entreprise (Haberman & Danes, 2007).

La présence de conflits peut provoquer une identité rigide chez la fille, générant ainsi des conséquences négatives dans l'entreprise. Une identité rigide apparaît lorsque la fille garde sa vision des choses, est fermée par rapport à ses valeurs et ses positions ou n'est pas ouverte aux autres. De plus, la fille ne reconnaît pas les efforts du père dans la construction de son entreprise. Dans ces situations, la fille pourrait utiliser une stratégie visant à protéger ses intérêts personnels plutôt que ceux du père dans l'entreprise. Des comportements apathiques envers le père et un désaveu de celui-ci pourraient aussi apparaître. Il y aura moins de communication avec les ressources disponibles à l'interne, moins de consultation et une attitude plus rebelle et irrespectueuse envers les normes de l'entreprise (Dumas, 1990).

Pour éviter certains conflits, les filles pourront adopter un comportement ne favorisant pas la prise de pouvoir et la succession de l'entreprise. Elles se contenteront alors de peu, d'être en fait dans l'ombre de leur père. Elles ne choisiront pas des postes importants et ne voudront pas accéder à des postes décisionnels (Barrett & Moores, 2009).

Le concept d'ombre se définit donc en deux parties distinctes. Tout d'abord, l'ombre que le père produit en étant toujours derrière la fille, même si elle est en théorie dans une position de pouvoir et d'autorité au sein de l'entreprise. On assiste à un refus de laisser la place, le pouvoir et l'autorité à la fille. D'un autre côté, la fille peut également comprendre que le père doit rester impliqué dans l'entreprise. Elle peut se rendre compte qu'en dehors de l'entreprise, certains pères n'existent pas. Il faut l'accepter et établir un esprit de collaboration. Si la fille réussit ce passage, l'ombre du père ne devient plus un obstacle et se transforme plutôt en un moyen de transmission des connaissances (Hatak & Roessl, forthcoming). L'autre danger survient lorsque la fille voit son père comme parfait, omnipotent et omniscient. La fille met alors son père sur un piédestal. Rester dans l'ombre ne permettra pas de faire réaliser à la fille sa force, ni les faiblesses de son père pour pouvoir mieux y palier (Dumas, 1989). Il faut favoriser davantage l'esprit de modèle et de mentor plutôt que de se réfugier derrière une image plus grande que nature.

Le second concept de l'ombre peut se définir de la façon par laquelle la fille peut se placer volontairement dans l'ombre avec l'intention d'acquérir un pouvoir et une autorité avec le temps. Cette position lui permet de jouer un rôle invisible, dans l'ombre. Elle n'intervient pas dans les décisions, n'est pas reconnue immédiatement mais peut avoir une influence plus subtile et acquérir du pouvoir au fil du temps (Al-Dajani and Marlow, 2010). Avec ce type de stratégie il faut cependant faire attention à ce que cette ombre ne prenne pas toute la place au profit d'un frère ou d'une autre personne. La ligne est mince entre l'ombre ou l'invisibilité volontaire dans le but d'acquérir doucement le pouvoir ou encore l'invisibilité due aux stéréotypes. Le danger pour la fille demeure le

manque de reconnaissance malgré tous ses accomplissements et ses années de travail au sein de l'entreprise, ainsi que sa formation et son expérience par rapport aux hommes de la famille ou à ceux travaillant déjà en entreprise (Martin, 2001).

2.3 Relations affectives et la vision du père

Cette troisième dimension se divise en deux, soit la relation affective avec le père et la vision de celui-ci envers sa fille.

Regardons d'abord la relation affective entre le père et sa fille. Cette relation aura des conséquences sur plusieurs aspects de la succession de même que sur l'ambiance au sein de l'entreprise. Si la relation est satisfaisante entre les deux, la communication sera facilitée ainsi que le processus de succession. Dans ce cas, il faut qu'il y ait une distanciation qui soit créée et éviter une relation dans laquelle le père se voit comme le protecteur de sa fille (Vera & Dumas, 2005).

L'interaction entre le père et sa fille influence la vision des autres employés dans l'entreprise, tout comme celle des actionnaires. Si la situation est conflictuelle, elle pourrait susciter des doutes importants quant à la légitimité de la fille de prendre la succession (Gherardi & Perrota, 2014).

Par contre, quand la relation affective entre les deux est saine et qu'il y a une bonne complicité et une bonne communication, il y aura un impact positif et le processus de relève se réalisera plus facilement (Szulanski, 1996). Dans plusieurs études, on note certains facteurs de succès du processus de relève soit une bonne communication, des relations affectives positives et le respect mutuel. La proximité du père et de la fille est importante et exerce une influence importante (Smythe & Sardeshmukh, 2013).

La préparation de la relève devrait également se faire en tenant compte des savoirs de chacun mais davantage des relations affectives et émotionnelles présentes

entre les deux membres. Dans un processus de relève, les émotions telles que la jalousie, la perte d'identité, le sens de la vie et surtout les relations familiales complexes exercent une influence sur l'entreprise et son efficacité organisationnelle. L'identité de la fille peut se construire et influencer la relève directement.

2.3.1 Identités possibles selon l'auteur Colette Dumas

Si la relation affective et la vision du père ne sont pas solides, la fille risque de développer une identité difficilement conciliable avec une succession réussie. Selon les recherches, trois types d'identité peuvent se forger selon la relation établie entre les deux parties. (Dumas,1990)

La première identité se nomme « Prendre soin du père ». Cette identité se développe en réponse à une relation affective quasi inexistante entre le père et la fille et à une identité floue, sans vision ni direction. La fille dépend beaucoup du père. Elle se sent vivante à travers lui, son identité propre n'étant pas bien définie. Ainsi, le comportement de la fille aura pour objectif de plaire au père, afin de créer une relation affective qui lui a manquée. Dans ce cas, la fille n'existe que dans l'ombre de son père. Ses valeurs et ses normes seront les mêmes que celles du père. Dans ces situations, le père a une personnalité plutôt rigide et il impose ses idées et ses opinions. Il n'y aura aucun changement accepté dans sa vision, dans sa mission et dans l'entreprise. La fille n'aura comme place que celle que son père lui laissera. En résumé, elle sera son ombre et prendra soin de celui-ci sans émettre d'opinions ou prendre de décisions qui soient en contradiction avec son père et/ou la direction de l'entreprise.

La seconde identité pouvant se forger en relation avec le père est celle qu'on qualifie de « Prendre l'or ». Dans ce cas, la relation entre le père et la fille est tellement mauvaise et conflictuelle que la fille veut prendre la place et le pouvoir de ce dernier. Un sentiment très fort d'indépendance sera observé chez la fille et des conflits constants,

parfois même une forme de révolution pourront s'installer. Il n'y aura aucune communication entre les deux ou bien celle-ci sera floue et changeante. Les valeurs et les normes de l'entreprise fluctueront en fonction de qui détiendra l'autorité et à quel moment. Dans cette situation, on n'observe pas de continuum dans l'entreprise. Les décisions sont prises impulsivement, sans consensus et de façon unilatérale. La fille ne tient pas compte de ce que le père a construit, de ce qu'il apporte à l'entreprise et elle ne reconnaîtra pas la valeur de ce qu'il a fait. Selon ce scénario, la fille n'a qu'un seul objectif, soit de mettre la main sur l'entreprise et de la diriger selon ses propres normes et valeurs, entraînant ainsi un énorme gouffre entre les deux visions.

Enfin, si la relation affective entre le père et la fille est saine et positive, la fille développera une identité dite « Prendre soin de l'or du roi ». Dans ce cas, la relation affective est basée sur le respect, sur des valeurs communes et sur une communication fluide. Il s'agit d'une relation interdépendante, productive et dynamique qui s'inscrit dans l'action. Chacune des parties est flexible, ouverte, et prendra des décisions pour le bien commun, soit celui de l'entreprise mais également celui du père qui l'a bâtie. La fille reconnaît la valeur, l'implication et les efforts du père. Elle intègre cette vision tout en amenant une modernité et une ouverture. Elle supporte son père et les employés en essayant de trouver l'équilibre. Elle tente de créer une identité de plus en plus forte pour asseoir son autorité tout en prenant soin d'elle-même, de son père et de l'entreprise (l'or) (Dumas, 1990). L'identité de la fille peut se construire et influencer la relève directement. Si la fille a réussi à se créer une identité positive et saine, via son père, elle pourra à la fois prendre soin du père et de l'entreprise. Elle pourra plus facilement concilier le fait d'être à la fois avec le père et le patron. Elle aura plus de liberté pour prendre des décisions, prendre le contrôle, développer ses atouts et se responsabiliser avec l'entreprise. Dans une relation affective positive entre les deux, le père offrira à sa fille un titre officiel ainsi que les responsabilités et le titre en découlant (Dumas, 1990).

Une bonne relation permet de distinguer le père de l'entrepreneur, favorisant une relation plus saine (Poulin, 2017).

2.3.2 Vision du père envers la place de sa fille

Le deuxième thème concerne la vision que le père a de sa fille. Comment le père voit-il sa fille au sein de l'entreprise ? Est-il capable d'ajuster et de modifier la vision de sa fille au sein de la famille et de l'entreprise, de différencier les deux rôles ? Pour réussir une transition harmonieuse, il devra voir et traiter sa fille comme une femme d'affaires.

Les relations affectives entre un père et sa fille en contexte de relève ont une influence certaine. Tout d'abord, il peut y avoir un conflit de rôle entre la « petite fille à papa » et la femme d'affaires. Les conflits peuvent même apparaître avec les non-membres de la famille faisant partie de l'entreprise. Les relations affectives fortes entre la fille et son père peuvent faire en sorte que la fille ne sera pas considérée comme une relève potentielle car le père ressentira le besoin de la protéger (Vera & Dean, 2005).

Un des aspects les plus facilitants pour le transfert d'entreprise est la présence d'un mentor. Si la relation affective entre le père et sa fille est saine et positive et si la vision du père concorde avec la vision d'une femme d'affaires, et non comme celle d'une petite fille, le père pourra alors jouer le rôle de mentor et de facilitateur. Il s'agit d'un rôle clé qui constitue un facteur de succès durant tout le processus (Dumas, 1990). Le rôle de mentor peut être joué par le père. On remarque cependant, dans certains contextes, que le simple fait d'inclure un mentor masculin (directeur, consultant ou autre gestionnaire de l'entreprise) peut faciliter l'acceptation de la fille et ce, même dans le contexte d'une entreprise familiale. Les hommes deviennent des « ouvreurs de portes ». Ils aident à défoncer le plafond de verre (Hytti & al, 2016).

2.3.3 Éducation et préparation

Lorsque la relation entre le père et la fille est bonne, on observe que le père aura tendance, et ce dès le jeune âge de sa fille, à la « socialiser » en entreprise. Quand la confiance est présente et que le père voit sa fille comme une personne à part entière, il l'impliquera très tôt dans l'entreprise, en l'amenant au travail. Ainsi, il place déjà sa fille dans un contexte d'entreprise. La clé du succès est donc la préparation et l'implication de la fille le plus tôt possible dans son développement. Malheureusement, peu de pères ont démontré ce réflexe envers leurs filles, l'ayant plutôt envers leurs garçons.

L'outil qui me permettra d'évaluer cet aspect est le tableau « Sens de l'identité des filles ». Ce tableau a été créé par Colette Dumas lors d'une de ses études (Dumas, 1990) (voir annexe 2). Il permet de classer l'identité des filles envers leur père et leur influence dans l'organisation. On peut classer l'identité en trois catégories : prendre soin du père ; prendre soin de l'or du roi ; prendre l'or du roi.

2.4 Leadership et le pouvoir

En général, les femmes entrepreneures sont évaluées comme des leaders de la transformation. Elles sont plus persuasives et mieux habiletés à stimuler intellectuellement les autres (Alimo-Mecalf, 2002 ; Bass, 1985 ; Burke & Collins, 2001). Les entreprises familiales menées par des femmes sont 1,7 fois plus productives que celles menées par les hommes (Allen & Langowitz, 2003). Les études ont également démontré que les femmes sont plus flexibles, équilibrées, collaboratrices et attentionnées tout en étant des leaders loyales (Dumas, 1990 ; Salganicoff, 1990).

Malgré ces constats, la relève féminine en entreprise et plus particulièrement en milieu non traditionnel peut être mal perçue. Dans les milieux non traditionnels, les femmes ont tendance à délaissé le style de leadership orienté vers les relations interpersonnelles et adopter un leadership axé sur les tâches. Cette approche est mal

perçue et crée plus de résistance de la part des subordonnés. Par contre, si les hommes déploient ce style de leadership, ils n'ont peu ou pas de résistance de la part des employés (Vera & Daen, 2005). De plus, si la fille est jeune et doit prendre la relève dans une entreprise non traditionnelle, elle rencontrera plus de résistance et la relation avec son père aura plus d'impact auprès des employés et des actionnaires. Cela guidera les opinions et les réactions de ces derniers (Gherardi & Perrota, 2014).

2.4.1 Domination et jeux de pouvoir

Dans certaines entreprises où la fille réussit à démontrer un certain leadership, les conflits peuvent provenir de la famille elle-même. Quelquefois, la mère peut développer des sentiments de jalousie par rapport à la relation et la complicité qu'elle observe entre le père et sa fille. Ce conflit avec la mère peut amener la fille à délaisser son rôle plus féminin et miser sur son implication au sein de l'entreprise, y développant son leadership et son pouvoir (Vera & Dean, 2005).

La relation avec des frères en entreprise peut aussi amener le même genre de comportements. Si la fille se sent en compétition avec son frère, elle pourra soit se retirer ou encore tenter de s'accrocher au pouvoir.

D'autres jeux de pouvoir plus subtils se produisent avec certains employés qui sont non-membres de la famille et ce, principalement quand ce sont des filles qui aspirent à prendre la relève, plutôt que les fils. Certains employés se sentent trahis par le chef d'entreprise et vont chercher à détruire la crédibilité des filles et tenter de diminuer son autorité et son pouvoir aux yeux du père et des autres employés.

2.4.2 Prendre le pouvoir

Pour que les filles prennent le pouvoir et exercent un leadership, il faut tout d'abord qu'elles aient l'opportunité de démontrer leurs valeurs, leurs compétences et

leurs habiletés. Le processus doit commencer le plus tôt possible, dès un jeune âge. Malheureusement, ce n'est souvent pas la réalité des familles en entreprise. Il faut que la fille prenne elle-même ce pouvoir, qu'elle prenne action. Elle doit sortir de l'ombre de son père et négocier avec tous les non-dits, les attitudes souvent dénigrantes ainsi qu'avec les jeux de pouvoir qui existent en entreprise lorsque les filles veulent accéder à des fonctions supérieures. Son identité doit être forte et assumée. Elle doit construire son leadership et se reconnaître elle-même, puis se faire reconnaître au sein de sa famille et finalement auprès des employés de l'entreprise familiale. Pour y parvenir, elle devient caméléon et elle adapte son style de leadership selon les circonstances. Elle élargit son rôle au sein de l'entreprise et auprès de sa famille. Le développement de sa capacité à changer ses rôles pourra l'aider grandement. Un changement de rôle entre la mère, la fille, la leader et l'employée sera un atout pour elle et son style de leadership devra changer si elle est dans un milieu non-traditionnel. Plus elle est jeune, moins elle est expérimentée et moins elle détient de compétences, plus le défi sera grand. Contrairement aux rôles traditionnels féminins, les filles en entreprise doivent aller chercher le pouvoir, prendre leur place et s'affirmer le plus possible. Elles doivent composer avec leur style de leadership et le masculiniser lorsque nécessaire (Hytti et al., 2017).

Afin d'évaluer cet aspect, j'inclurai des questions sélectionnées à partir du questionnaire Leadership Behavior Description Questionnaire (Stogdill, 1963; Stogdill, Goode & Day, 1962.). S'y rajouteront des questions concernant la flexibilité, l'équilibre, le style collaboratif, la loyauté et la bienveillance.

3 Problématique de recherche

Suite à la revue de littérature, la problématique suivante a été identifiée : « Quels sont les facteurs qui influencent l'engagement du père par rapport au processus de succession de sa fille ? ». Les variables indépendantes qui seront étudiées sont :

- la visibilité de la fille aux yeux du père
- les stéréotypes de comportement (perception de soi)
- l'absence de conflits
- l'ombre du père
- le type de relation affective
- la vision du père envers sa fille
- le leadership de la fille

La variable dépendante de mon étude sera l'engagement du père dans le processus de succession de sa fille. L'objectif de notre essai consiste à déterminer les facteurs qui ont une influence sur cette variable. Quatre thèmes généraux ont été identifiés, auxquels sont associées 7 hypothèses de recherche.

3.1 Thème 1 : Stéréotype de genre et invisibilité

Hypothèse 1 : Plus la fille sera visible au yeux du père comme potentielle repreneure, (variable indépendante) plus le degré d'engagement du père envers le processus de succession de la fille dans l'entreprise familiale sera élevé.

Hypothèse 2 : L'adoption de stéréotypes de genre masculin dans les comportements des filles (variable indépendante) provoqueront un engagement plus fort dans le processus de succession du père.

3.2 Thème 2 : Conflit et ombre du père

Hypothèse 3 : L'absence de conflit (variable indépendante) favorisera un engagement plus grand du père dans le processus de succession.

Hypothèse 4 : Plus la fille se perçoit comme étant dans l'ombre de son père (variable indépendante), moins celui-ci sera engagé dans le processus de relève.

3.3 Thème 3 : Les relations affectives et la vision du père envers sa fille

Hypothèse 5 : Plus les relations affectives sont chaleureuses entre le père et la fille (variable indépendante), plus le père s'engagera dans le processus de relève.

Hypothèse 6 : Plus le père estimera que la fille est une femme d'affaires et qu'elle représente une relève potentielle (variable indépendante), plus il s'engagera dans le processus de relève.

3.4 Thème 4 : Leadership et pouvoir

Hypothèse 7 : Plus la fille démontre des comportements de leader, (variable indépendante) plus le père sera engagé dans le processus de succession envers sa fille.

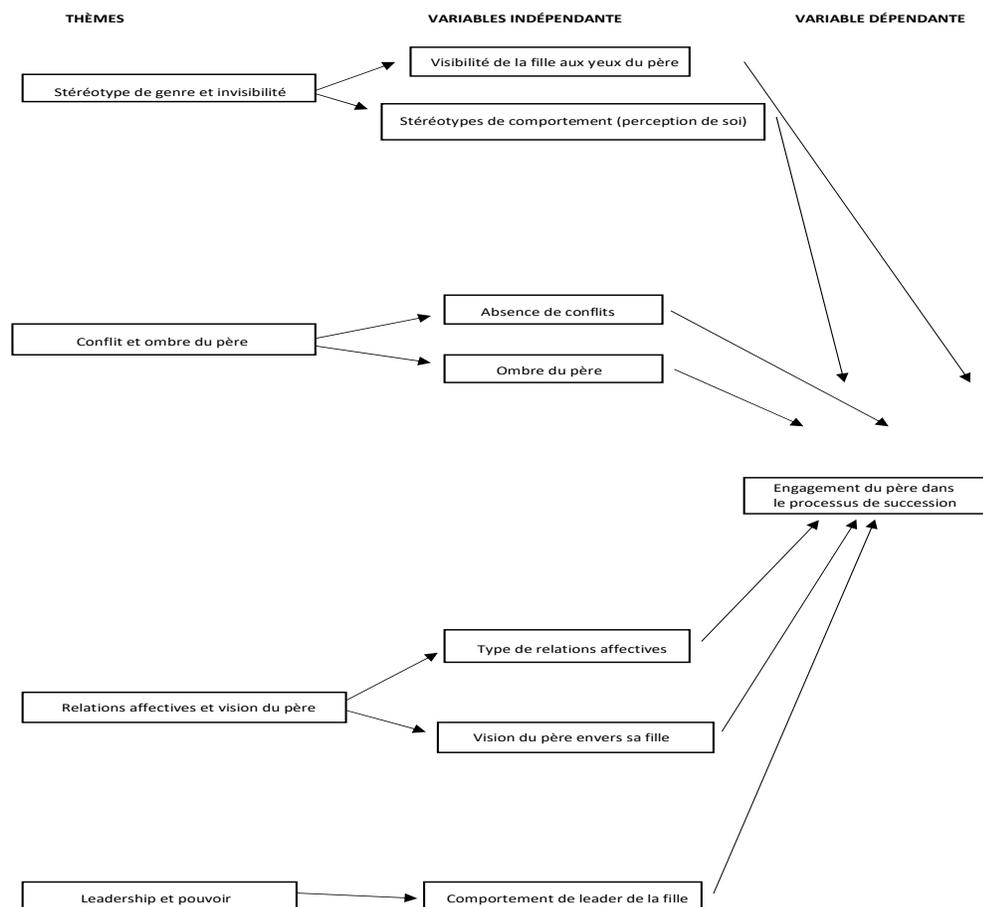
La *Figure #1* illustre les variables qui ont été retenues dans le cadre de mon étude.

FIGURE #1

CADRE CONCEPTUEL

SUJET : La relève féminine dans les entreprises familiales détenues par les pères

QUESTION PRÉLIMINAIRE : Quels sont les facteurs qui influencent l'engagement du père par rapport au processus de succession de sa fille ?



4 Méthodologie

4.1 Choix de l'échantillonnage à l'étude et sa taille

Compte tenu du nombre restreint de femmes en situation de relève d'entreprise et la nature de ma recherche, j'opterai pour un échantillon limité et une approche d'échantillonnage de convenance. Nous visons à obtenir 30 réponses au questionnaire, un nombre qui nous permettra de cerner les enjeux principaux associés à notre problématique de recherche.

Comme les femmes en situation de relève familiale sont rares (encore davantage lorsque l'on parle de relève du père), le défi consiste à trouver 30 femmes vivant cette situation. Pour les fins de la présente recherche, les participantes à notre étude devaient soit être engagées dans un processus de relève ou avoir complété un tel processus.

Afin de recueillir un nombre suffisant de participantes, nous avons fait appel à des réseaux reconnus au Québec tels que la chaire de recherche Familles en affaires, qui a transmis à tous ses membres le lien vers le questionnaire ainsi que le mot d'introduction ; le CTEQ (centre de transfert des entreprises du Québec) qui a envoyé à chacun des conseillers des régions un courriel expliquant la démarche. Ces mêmes conseillers ont transmis ce courriel vers les relèves apparaissant dans leur banque de données ; la CCITB (Chambre de commerce Ste-Thérèse de Blainville) et ID Gatineau (Investissement et Développement Gatineau), ainsi que deux conseillères de Femmessor ont procédé de la même façon.

Nous avons également demandé, sur des pages Facebook et LinkedIn de partager l'introduction et le lien vers le questionnaire. Quelques conseillers privés en accompagnement de transfert d'entreprise ont accepté de le transmettre à leur tour.

4.2 Approche privilégiée

La méthodologie est de type quantitative et vise à obtenir des informations standardisées recueillies par le biais d'un questionnaire en ligne et portant sur la relève entrepreneuriale chez les femmes. Une échelle de type Likert sera utilisée pour les questions à choix multiples et une analyse qualitative des réponses sera effectuée pour les questions ouvertes.

4.3 Collecte des données et échantillon

Il n'est pas recommandé de choisir la méthode probabiliste, car la taille de l'échantillon est limitée. Cependant, il peut exister un inconvénient pouvant affecter une étude avec un échantillonnage de convenance. En effet, ce dernier pourrait manquer d'indépendance entre les sujets, surtout s'ils travaillent dans la même entreprise. Ceci étant dit, nous croyons que ce problème s'applique à notre étude, compte tenu que seul le point de vue de la fille était évalué.

En ce qui a trait au contexte de la recherche, notons que l'étude s'est déroulée dans un contexte de pandémie, de telle sorte que les dirigeantes d'entreprise avaient un horaire chargé. Elles pouvaient donc y répondre quand elles le voulaient. De plus, comme les questions touchant à la relation père-fille pouvaient générer des émotions, la confidentialité des questionnaires en ligne était garantie.

Le questionnaire était divisé en quatre grands thèmes soit :

- 1- Stéréotype de genre et invisibilité ;
- 2- Conflit et ombre du père ;
- 3- Relations affectives avec le père et vision de celui-ci ;
- 4- Leadership et pouvoir.

Quelques questions d'introduction et trois questions concernant la scolarité et le type de milieu de travail (traditionnel ou non) complètent le sondage de 43 questions. Une quinzaine de minutes suffisait pour le compléter. À la toute fin, les répondantes pouvaient laisser leur courriel pour recevoir les résultats de l'étude. Vingt-sept d'entre elles s'en sont prévaluées.

4.4 Hypothèses et mesures

Pour chacune des hypothèses, un certain nombre de questions permettaient de mesurer les variables en jeu. De façon plus particulière :

Thème 1 : Stéréotype de genre et invisibilité

Deux variables indépendantes sont associées à ce thème :

- 1- Visibilité de la fille aux yeux du père, qui est mesuré par le biais de trois questions :
 - a. Quel est l'événement déclencheur qui amène la fille à prendre la relève ? Ici, nous émettons l'hypothèse que si la venue de la fille dans l'entreprise est un processus normal et réfléchi (donc que la fille est bien visible aux yeux du père), l'engagement de celui-ci envers la succession sera plus grande. Cette variable est mesurée par la question #4. La question vise à savoir ce qui a mené les filles à occuper leur poste actuel. Sept choix de réponses étaient proposés. Une valeur de 1 a été donnée au choix « Évolution normale au sein de l'entreprise », une valeur 2 a été donnée au choix « Fin de mes études et fatigue du père », une valeur de 5 a été donnée au choix « Décès du père, Problèmes financiers de l'entreprise et départ de la relève définie au départ ». Voir annexe 4.
 - b. La deuxième question porte sur la présence ou non d'un successeur désigné dans l'entreprise. Ici, nous croyons que l'engagement du père

sera moindre s'il avait déjà identifié un autre repreneur avant de porter son choix sur sa fille et que ce choix n'ait pas donné les résultats escomptés. Cette variable est mesurée par la question #6. Six choix de réponses étaient proposés. Une valeur de 1 a été donnée au choix « Aucun », une valeur de 3 a été donnée au choix « sœur », une valeur de 4 au choix « Employés déjà en place et Relève extérieure à l'entreprise » et finalement une valeur de 5 au choix « Frère ». Aucun codage n'a été attribué à la réponse « Oncle ou tante » car personne n'avait fait ce choix.

- c. La troisième question fait référence au fait que plus la fille a été mise en contact avec l'entreprise à un jeune âge, plus il y a de chance que la succession ait lieu. Les filles qui étaient déjà, à un très jeune âge, visibles comme repreneure future devraient susciter l'engagement de leur père en termes de succession. La question #7 mesure cet aspect. Nous avons demandé à quel âge la fille a été en contact avec l'entreprise. Cinq choix de réponses étaient offerts. Une valeur de 1 a été donnée à la réponse « À partir de 41 ans et entre 31 et 40 ans », une valeur de 3 au choix « Entre 19 et 30 ans », une valeur de 4 au choix « Entre 11 et 18 ans » et la valeur 5 à la réponse « Moins de 10 ans ».

2. Stéréotypes de comportement

La quatrième question pour ce thème concerne la perception de soi au niveau des stéréotypes de genre. Dans la littérature, on propose que les femmes ayant des comportements masculins stéréotypés sont plus enclines à réussir en entrepreneuriat (sauf dans les milieux non traditionnels). Nous voulions donc mesurer si le type de comportement que les filles perçoivent d'elles-mêmes amèneront le père à s'engager plus activement dans le processus de relève. Cet élément était mesuré par la question 12, qui comportait sept sous-questions basées sur le questionnaire « Modern

Sexism Scale» de Cohen. L'échelle de Lickert en 5 points fût utilisée. Une valeur allant de très en désaccord (=1) jusqu'à totalement en accord (=5) était proposée pour chacune des sous-questions.

Thème 2 : Conflit et ombre du père

Pour le thème, conflit et ombre du père, deux questions ont été posées :

- a. Au niveau des conflits, la question #17 touche à la nature de la relation entre le père et la fille sur les lieux du travail. Nous croyons que plus la relation est chaleureuse, plus l'engagement du père sera grand dans le processus de succession de la relève familiale. Trois choix de réponses étaient offerts. Une valeur de 1 correspondait à la réponse « Plus distante », la valeur 3 au choix « Aucune différence » et la valeur 5 a été donnée au choix « Plus chaleureuse ».
- b. La deuxième question touchant à ce thème est basée sur l'hypothèse que plus la fille est dans l'ombre du père, moins ce dernier sera engagé dans le processus de succession. La question #19 demande aux filles si elles se sentent dans l'ombre du père selon une échelle de Likert en 5 points qui varie de de pas du tout d'accord (=1) à tout à fait d'accord (=5).

Thème 3 : Relations affectives et vision du père

Le troisième thème touche aux relations affectives et à la vision du père et comporte 7 questions. Les questions #25, #27 et #28 évaluent les relations affectives entre le père et la fille alors que les questions #26, #30, #32 et #33 sont associées à la vision du père envers sa fille.

- a. La question #25 demande aux filles si elles sentent que leur père est protecteur envers elles . Nous croyons que plus le père est protecteur,

moins il sera engagé dans le processus de succession. Les participantes devaient répondre selon une échelle de Likert allant de pas du tout d'accord (=1) à tout à fait d'accord (=5).

- b. Afin de mesurer la relation entre le père et la fille, les répondantes avaient le choix entre six qualificatifs. Nous croyons que plus la relation est de type chaleureux, plus l'implication du père dans le processus de succession sera grande. La valeur de 5 a été donnée aux réponses « Affectueuse, respectueuse et chaleureuse » et la valeur 1 aux réponses « Froide, distante ». La réponse autre a été codée en fonction des réponses données et s'est vue attribuée une valeur variant entre 1 et 5. (voir annexe 4)
- c. La question #28 classifie les filles en fonction du « sens de l'identité » défini par Colette Dumas (1990). Trois identités sont associées à trois choix de réponses, soit : prendre l'or du roi, prendre soin du père ou prendre soin de l'or du roi. Les réponses à cette question ont été codées de la façon suivante : la valeur 1 a été donnée à la réponse « De développer ma propre vision », la valeur 3 au choix « De continuer la vision de mon père » et la valeur 5 pour la réponse « De communiquer et trouver une vision commune ».
- d. La question # 26 demandait aux filles de décrire comment les employés percevaient la relation entre le père et la fille. Nous croyons que plus les employés considèrent que le père et la fille travaillent en collaboration, plus le père est engagé dans le processus de succession. Les répondantes avaient le choix entre 5 énoncés. La valeur 1 a été donnée aux réponses « Deux générations différentes et Le jour et la nuit », la valeur 3 à la réponse « Autre », la valeur 4 au choix « On se complète bien » et la valeur 5, à la réponse « On est une équipe ».
- e. Afin de vérifier si les filles avaient une réelle implication dans l'entreprise, nous avons demandé s'il y avait eu des changements qu'elles avaient

apportés dans l'entreprise et si oui, de quel type ils étaient (question #30). Nous croyons que plus les changements sont importants, plus l'engagement du père est important également. Il aurait donc été impliqué dans le processus de relève en ayant une vision de sa fille comme repreneure. Quatre choix de réponses étaient possibles et étaient codés de la façon suivante : une valeur de 1 pour la réponse « Aucun », une valeur de 2 pour le choix « Changements superficiels », une valeur de 4 pour la réponse « Autre » et une valeur de 5 à la réponse « Changements profonds ».

- f. La question #32 demandait de décrire la perception des employés vis-à-vis du rôle des filles dans l'entreprise. Dans ce cas, l'hypothèse était que plus le père est engagé dans le processus de succession de sa fille, plus les employés auront la perception que la fille occupe un poste d'autorité et qu'elle dirige l'entreprise. Quatre choix de réponses étaient offerts. Une valeur de 1 a été donnée au choix « Comme une autre employée », une valeur de 2 à la réponse « Comme la fille de mon père », une valeur de 4 au choix « Comme leur gestionnaire d'équipe » et une valeur de 5 pour la réponse « Comme la personne prenant les décisions finales ».
- g. Finalement, la question #33 mesurerait la vision du père envers sa fille. Selon la littérature, (Dumas, 1990 ; Hytti & al, 2016), si la fille a un mentor qui l'accompagne, cela facilitera grandement la réussite du processus de relève et engagera le père dans ce processus, particulièrement si le mentor est son père. Cette question demandait si les filles avaient eu un mentor et si oui, qui était-il. Trois choix de trois réponses étaient proposés. Une valeur de 1 a été donnée à la réponse « Non », une valeur de 5 aux réponses « Mon père et un autre gestionnaire de l'entreprise »

Le thème leadership et pouvoir ne comportait qu'une seule question (#37) qui était divisée en dix-sept sous-questions. L'ensemble de ces sous-questions permettait de calculer un indice de leadership. L'hypothèse était que plus les filles démontraient du leadership, plus les pères seraient engagés dans le processus de succession. Toutes les sous-questions utilisaient une échelle de Likert de 1 à 5 (de totalement en désaccord =1 à totalement en accord =5).

4.5 Variable dépendante

La variable dépendante créée correspond à l'engagement du père dans le processus de succession de sa fille dans l'entreprise. Les questions 9-10-11-14-15-16-21-29-31-34-35 et 36 mesuraient cette variable. Chaque question a été codée selon une valeur de 1 à 5. Le codage de chacune des questions se trouve en annexe 4.

4.6 Codification

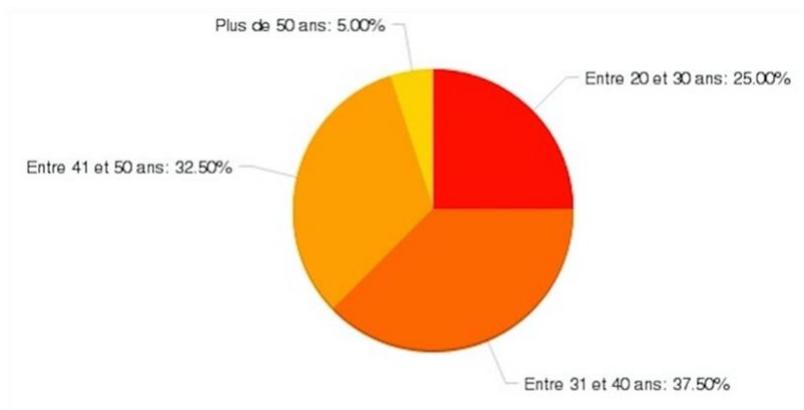
Toutes les réponses aux questions ont été codifiées et un fichier a été créé dans le système SPSS 25.0. Une fois, les données entrées dans le système, les questions ont été regroupées en fonction des quatre thèmes définis préalablement. Des corrélations ont été calculées entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante.

5 Résultats

Au total, 44 femmes ont complété le sondage, 5 d'entre elles ne l'ayant pas terminé au complet.

L'analyse des réponses aux questions bio-démographiques indique que la majorité des femmes avaient entre 31 et 50 ans (70%) alors que 25% avaient entre 20 et 30 ans et 5% avaient plus de 50 ans (voir Figure 2. (Q.42)).

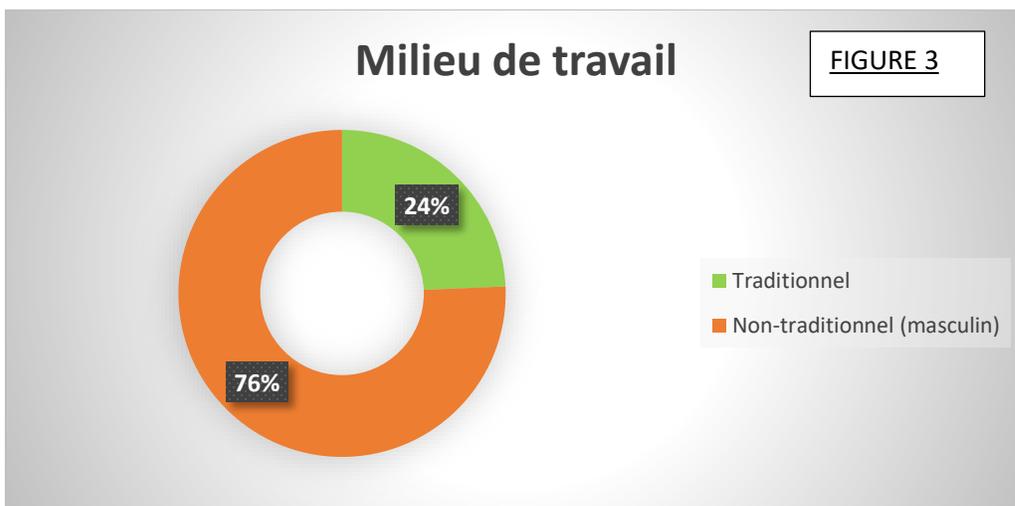
FIGURE 2

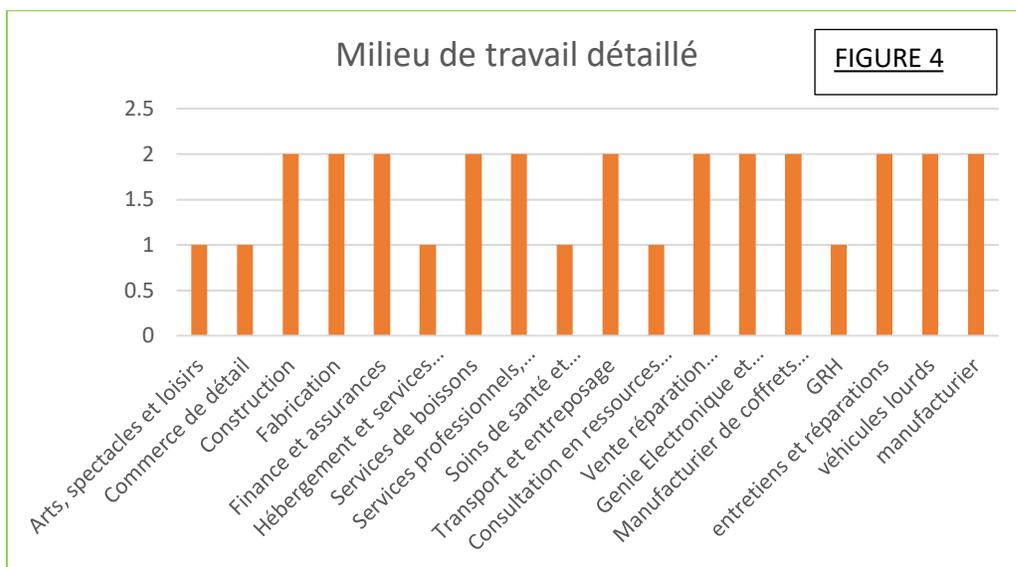


Une grande majorité d'entre elles (76%) provenaient de milieux non traditionnels et donc à prédominance masculine (voir Figure 3 et 4). Les répondantes travaillaient dans un très grand nombre de domaines, incluant le secteur de la construction, de la fabrication, du transport et de l'entreposage, de l'entretien et de la réparation de véhicules lourds, des arts et des spectacles, des finances, etc.

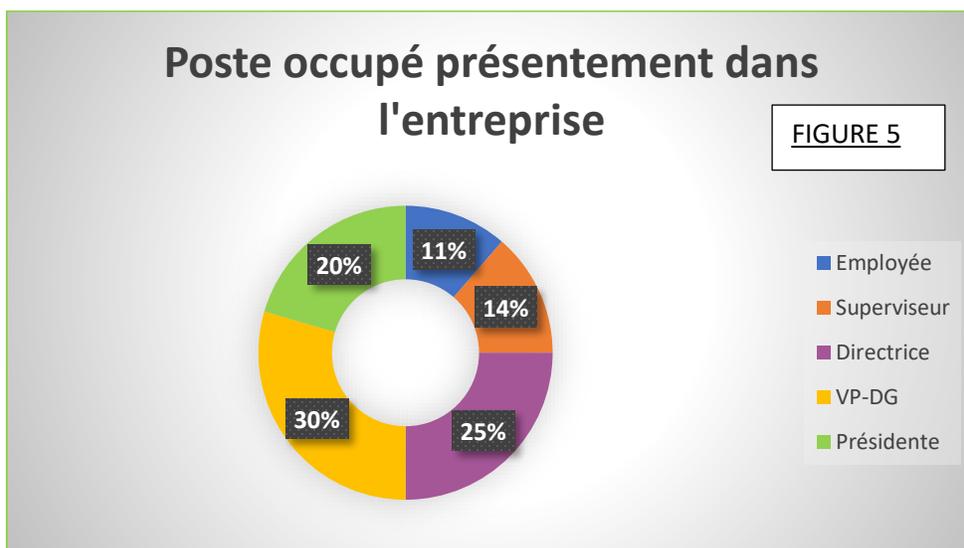
Milieu de travail

FIGURE 3



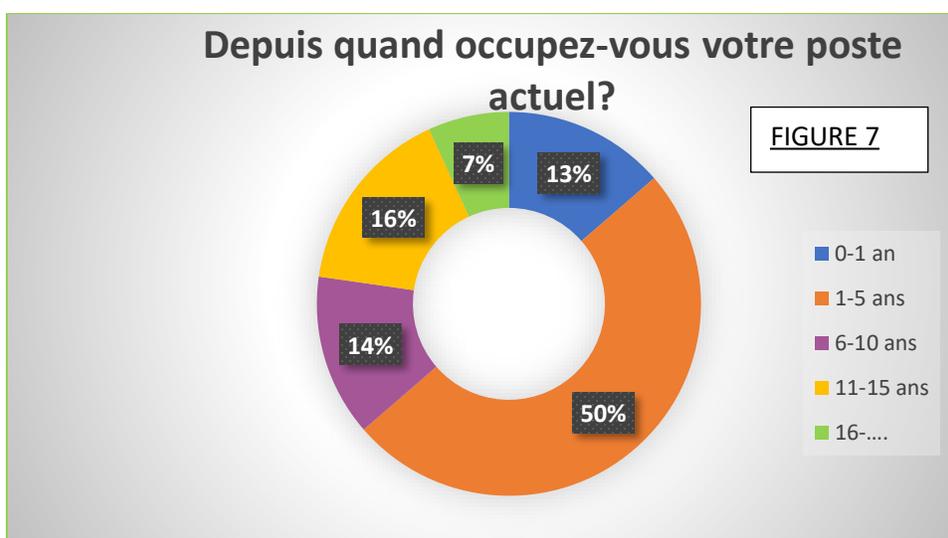
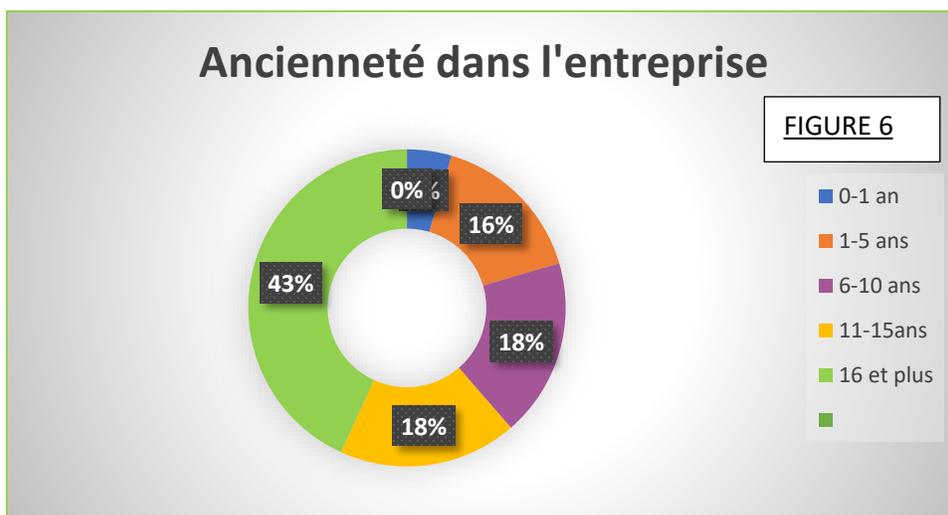


Les postes occupés variaient entre la position de simple employée (11%) à celui de présidente (20%). La majorité des répondantes sont des directrices ou des vice-présidentes / directrices générales (55%). (Q.2) (Figure 5)



En moyenne, on observe que les participantes occupaient un poste dans l'entreprise depuis 14 ans. De plus, on peut voir qu'elles travaillaient dans l'entreprise

depuis plus de 16 ans dans une proportion de 43% (Q.1) (Figure 6) et occupaient leur poste actuel depuis 1 à 5 ans (pour 50% d'entre elles). (Q.3). (Figure 7)



Le nombre de femmes en affaire au Québec ne peut être chiffré car les organismes de statistiques ne fournissent pas ce type d'information pour les entreprises. On sait par contre, que ce n'est pas la majorité des entreprises qui sont détenues par des

femmes. Notre échantillon amène donc une belle variété, autant en ce qui a trait au nombre de femmes répondantes (44) qu'à la diversité du milieu dans lequel elles évoluent.

5.1 Analyse des résultats

Le problème de recherche était le suivant: Quels sont les facteurs qui influencent l'engagement du père par rapport au processus de succession de sa fille ? Les variables indépendantes étudiées étaient la visibilité de la fille aux yeux du père, les stéréotypes de comportement (perception de soi), l'absence de conflits, l'ombre du père, le type de relation affective, la vision du père envers sa fille, le comportement de leader de la fille et finalement le type de milieu de travail.

5.1.1 Variable dépendante

La variable dépendante créée correspond à l'engagement du père dans le processus de succession de sa fille dans l'entreprise. Les questions 9-10-11-14-15-16-21-29-31-34-35 et 36 mesuraient cette variable. Dans l'ensemble, la consistance interne pour cette variable est de 0,75 , ce qui est une valeur appropriée, compte tenu de nos besoins de recherche et du caractère relativement hétérogène de cette variable.

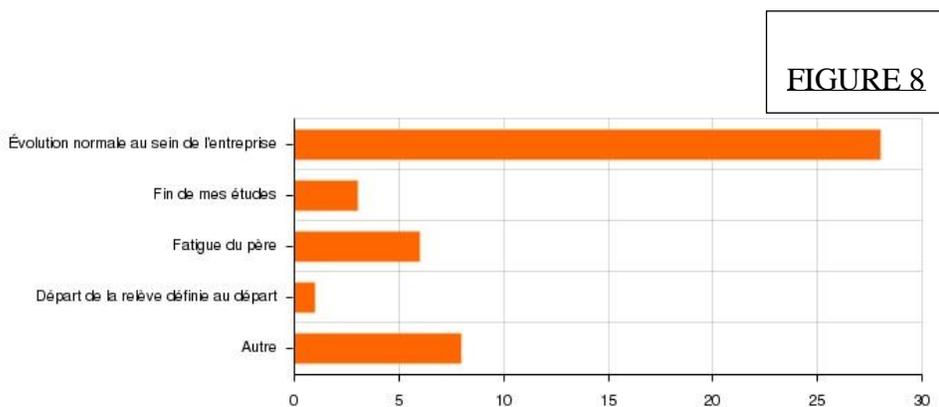
5.1.2 Variables indépendantes

La section suivante présente les résultats obtenus par rapport aux différents aspects relevés précédemment.

Stéréotypes et invisibilité

Q.4

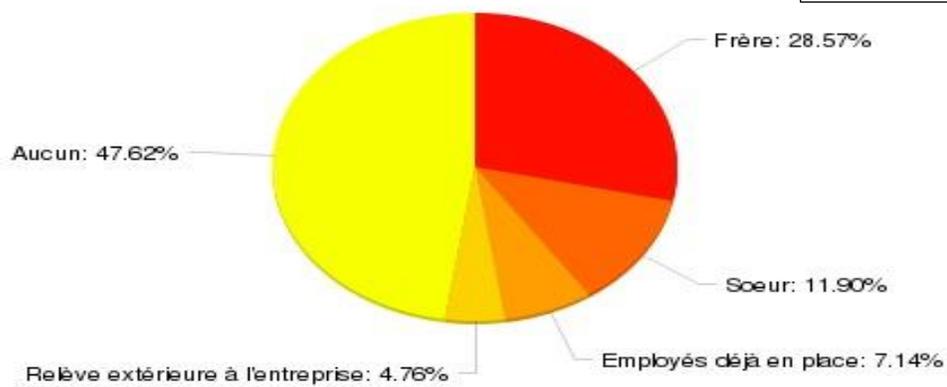
Cette question faisait partie du thème de l'invisibilité de la fille comme successeur. En répondant aux questions, nous voulions savoir si la fille était déjà pressentie comme possible successeur. (Figure 8) Nous pouvons donc en conclure que plus 72% des filles étaient visibles comme relève potentielle aux yeux de leur père. La corrélation avec la variable dépendante était de -0,20 et était non significative ($p \geq 0,05$).



Q.6

La question demandait si d'autres candidats étaient pressentis pour prendre la relève en entreprise : 47,62% ont dit non. (Figure 9). Si aucun autre candidat n'était pressenti, c'est que la fille était visible aux yeux du père. La corrélation avec la variable dépendante était de -0,229. et était non significative ($p \geq 0,05$).

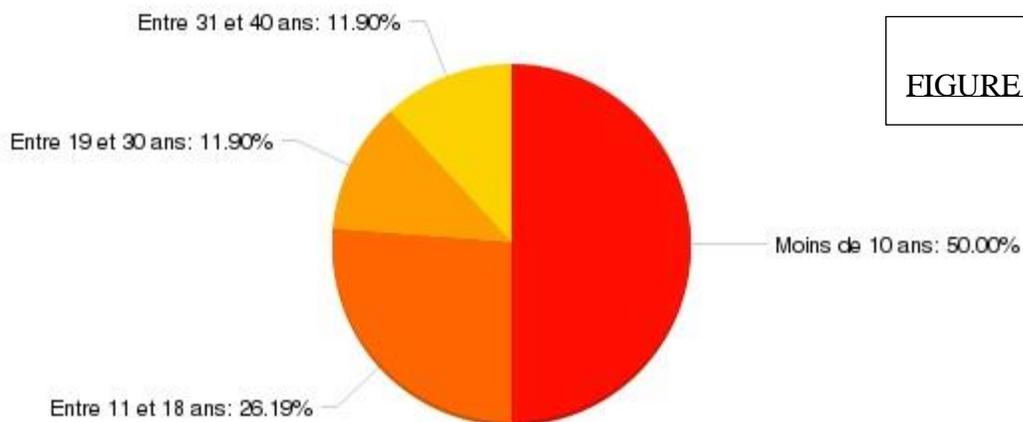
FIGURE 9



Q.7

Cette question demande si la fille a été en contact avec l'entreprise dès son jeune âge (sans nécessairement y avoir travaillé). On a d'abord demandé à partir de quel âge la fille a été en contact avec l'entreprise. 50% des répondantes ont été en contact avec l'entreprise, très jeune, avant même l'âge de 10 ans. (Figure 10). La corrélation est de -0,055 et est non significative ($p \geq 0,05$).

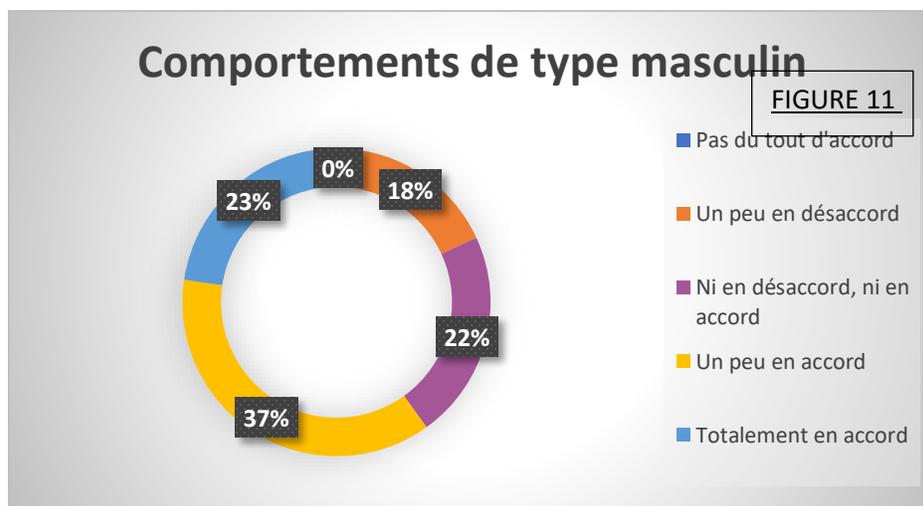
FIGURE 10



Q.12

La question #12 comportait quelques sous-questions et visait à mesurer la perception de soi au niveau des stéréotypes masculins. En regroupant les sept (7) sous-questions, nous avons obtenu un alpha de 0,60, qui est raisonnable compte tenu de l'hétérogénéité de ce construit. On observe ici que la majorité des répondantes (60%) adoptent un comportement de type masculin. (Figure 11). Cependant, la corrélation avec l'engagement du père n'était pas significative, cette dernière s'établissant à 0,16

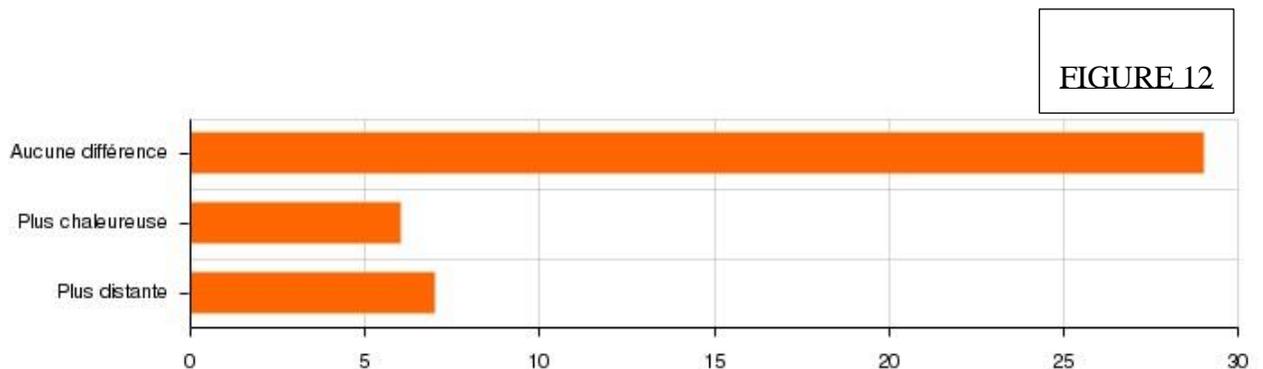
($p \geq 0,05$).



Conflit et ombre du père

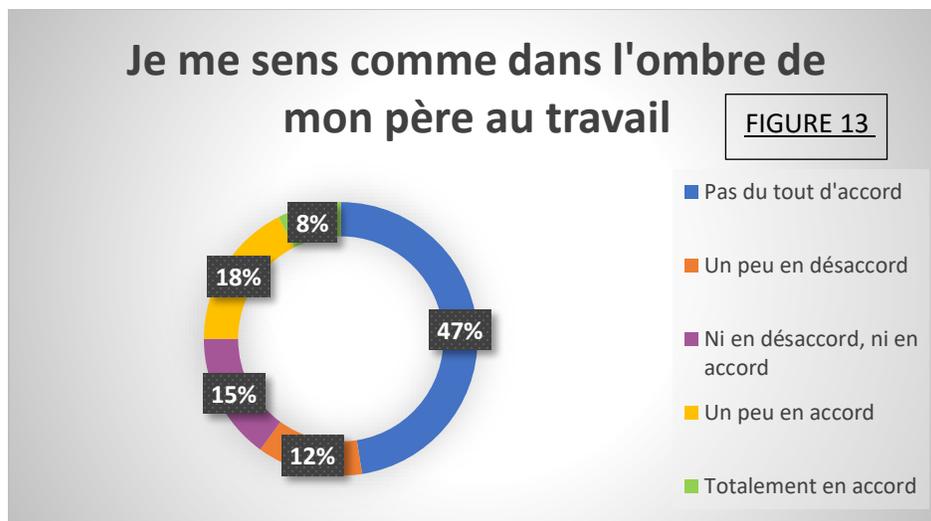
Q.17

Nous demandions s'il existait une différence dans la relation entre le père et la fille en contexte familial et en contexte d'entreprise. 69,4% des répondantes n'y voyaient aucune différence. (Figure 12) La corrélation est de -0,067 et est non significative ($p \geq 0,05$).



Q.19

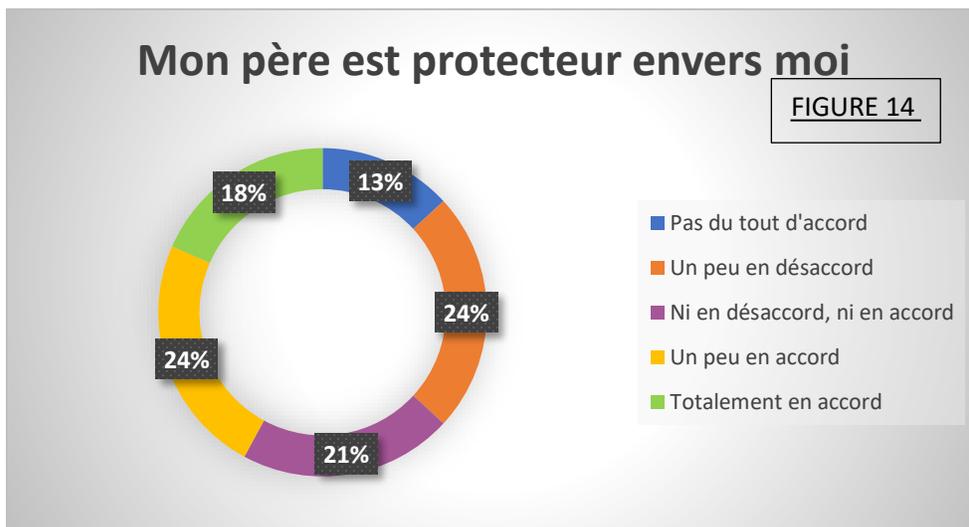
La question 19 concernant l'ombre du père présente une corrélation de $-0,471$ et est significative à $p \leq 0,01$. Notons ici que 59% des répondantes ont indiqué ne pas se sentir dans l'ombre de leur père. (Figure 13).



Relations affectives et vision du père

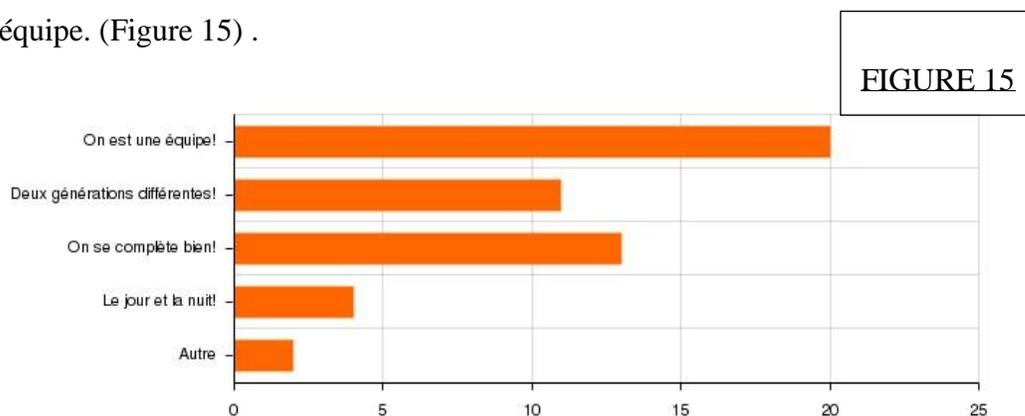
La question #25 demandait si la fille avait l'impression que le père était protecteur envers elle. 42% des répondantes ont indiqué avoir l'impression que leur père

est protecteur envers elles alors que 37% indiquaient le contraire. (Figure 14) La corrélation observée est de 0,389 et est significative à $p \leq 0,05$.



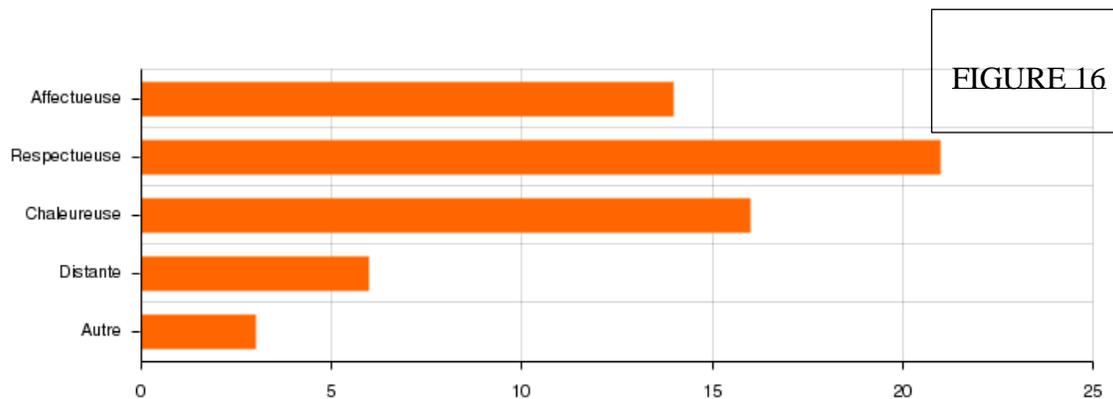
Q.26

La question 26 concerne la perception qu'ont les employés de la relation du père et de la fille. Cette variable montre une corrélation de 0,629 avec la variable dépendante et est significative à $p \leq 0,01$. Dans ce cas, 68% des répondantes pensent que les employés ont l'impression que le père et la fille se complètent bien et qu'ils forment une équipe. (Figure 15) .



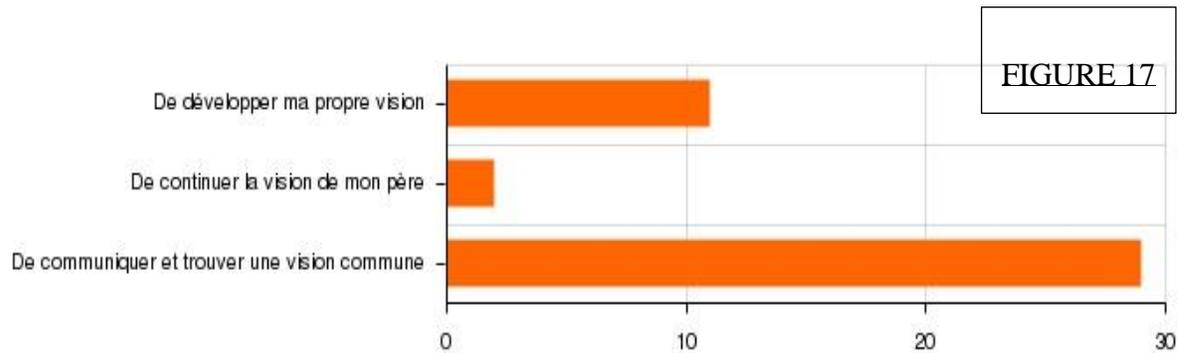
Q.27

À la question 27, on observe que 87% des répondantes indiquaient avoir une relation proche, affectueuse, respectueuse et chaleureuse avec leur père. La corrélation avec la variable dépendante est de 0,639 et est significative à $p \leq 0,01$ (Figure 16).



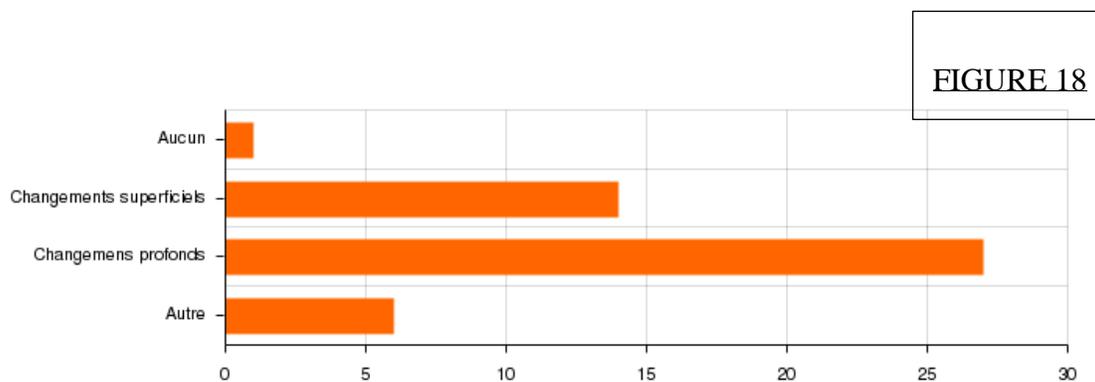
Q.28

Cette question se rapporte au modèle de Colette Dumas portant sur l'identité des filles. La majorité des répondantes (73,5%) ont indiqué que leur objectif personnel en tant que vision et mission de l'entreprise est de « communiquer et de trouver une vision commune ». Il s'agit donc ici de « prendre soin de l'or du père ». Les filles veulent prendre soin du père et de l'entreprise. 26,5% des répondantes ont indiqué que leur objectif était de développer leur propre vision, ce qui semble être le modèle « prendre l'or ». La corrélation avec la variable dépendante est de 0,246 et est non significative à ($p \geq 0,05$). (Figure 17)



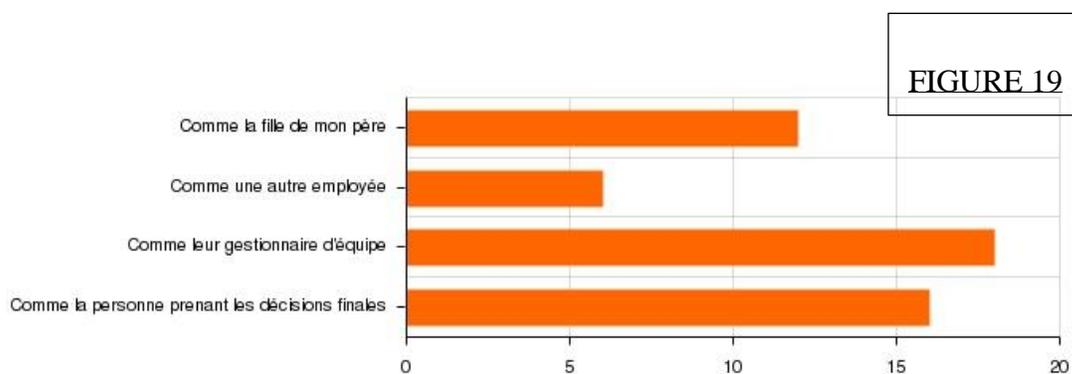
Q.30

La question 30 concerne les changements que la fille a réussi à mettre en place dans l'entreprise. Nous voulions savoir si la fille avait un impact dans l'entreprise. Dans une proportion de 71%, les répondantes ont indiqué avoir apporté des changements significatifs dans l'entreprise. La corrélation avec la variable dépendante est de 0,411 et est significative à $p \leq 0,05$. (Figure 18)



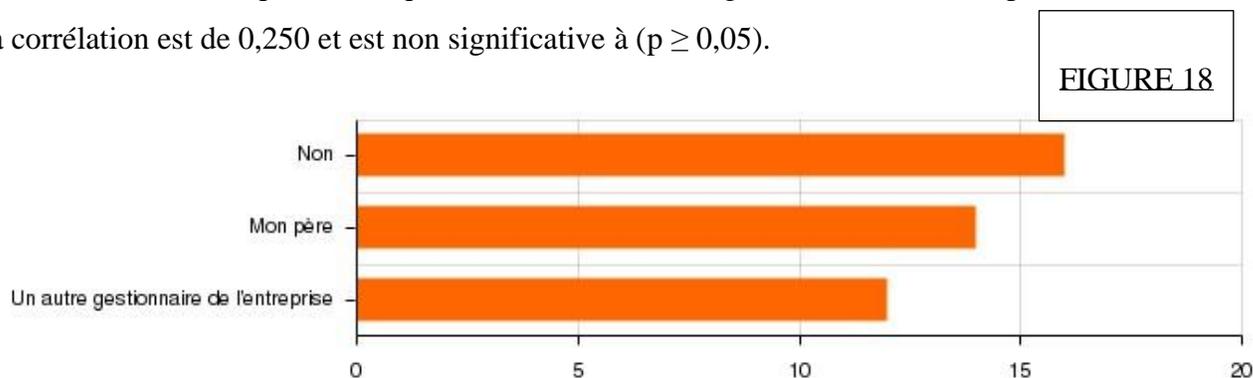
Q.32

La question 32 demandait de quelle façon les employés percevaient la fille dans l'entreprise. 31% ont indiqué être perçues comme étant celles qui prennent les décisions finales et 35% comme étant les gestionnaire de leur équipe. La corrélation avec la variable dépendante est de 0,591 et est significative à $p \leq 0,01$. (Figure 19)



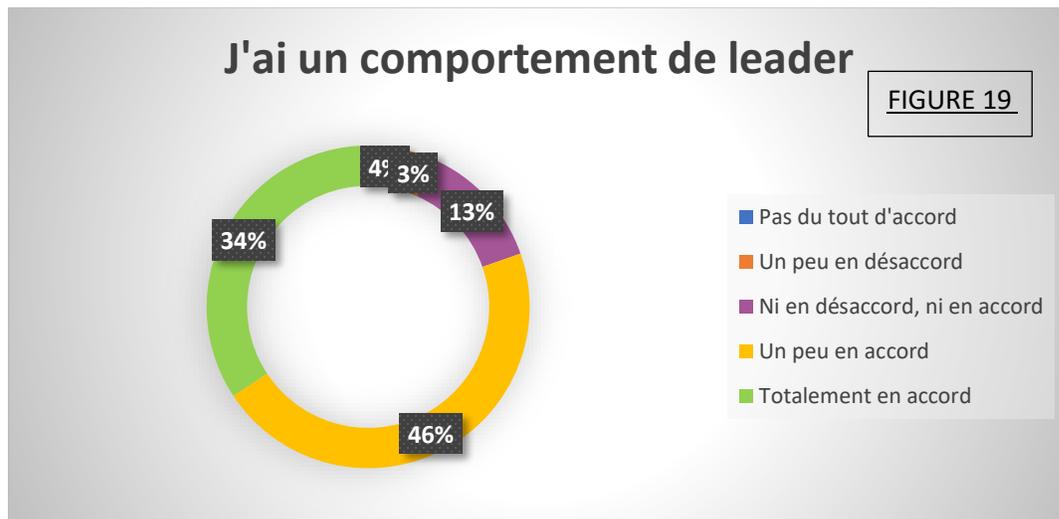
Q.33

Nous voulions savoir si les femmes ont des mentors pour les aider. Les répondantes indiquent soit qu'elles n'ont pas eu de mentor (40%), soit que leur père a été leur mentor (35%), soit qu'elles ont un mentor autre que leur père (30%). Au total, c'est donc 65% des répondantes qui ont eu un mentor (Figure 18). Dans le cas présent, la corrélation est de 0,250 et est non significative à $(p \geq 0,05)$.



Q.37

La question #37 regroupe 17 sous-questions. Dans celle-ci on répertoriait divers comportements permettant de mesurer un indice de leadership. En regroupant toutes les réponses, on observe que 80% des répondantes démontraient un comportement de leader. (Figure 19). L'alpha pour cette variable est de 0,95, ce qui est très élevé. Cependant, la corrélation avec la variable dépendante est de 0,228 et est non significative à ($p \geq 0,05$).



Le Tableau #1 résume l'ensemble des résultats obtenus avec les différents indices de corrélations observés avec la variable dépendante, ainsi que le niveau de signification.

Tableau #1
Corrélation entre la variable dépendante
et les autres variables de l'étude

Variable	Nombre	Corrélation	Signif
Q1_Ancienneté	36	0,162	NS
Q3_Ancien_Poste	36	-0,020	NS
Q4_Parcours	36	-0,200	NS
Q5_Frère_présent	35	-0,033	NS
Q6_Autre_Candidat	36	-0,229	NS
Q7_En_contact_depuis	36	-0,055	NS
Q8_Age_début_travail	36	0,011	NS
Q13_Père_Entr_Futur	36	-0,239	NS
Q17_Rel_Chal_Bureau	36	-0,067	NS
Q18_Rel_Bras_droit	36	-0,054	NS
Q19_Ombre	36	-,471**	0,01
Q20_Décisions_Meill_Père	36	0,283	NS
Q22_Enfants	36	0,190	NS
Q25_Père_protecteur	36	,389*	0,05
Q26_Image_Autres_Empl	36	,629**	0,01
Q27_Relation_Père	36	,636**	0,01
Q28_Objectif_Vision	36	0,246	NS
Q30_Changements	34	,411*	0,05
Q32_Perception_Employés	36	,591**	0,01
Q33_Mentor	36	0,250	NS
Q38_Relation_Employés	36	0,102	NS
Q39_Éducation_Père	36	0,200	NS
Q40_Éducation_Fille	35	-0,057	NS
Q41_Secteur	35	0,148	NS
Q42_Âge	35	0,027	NS
VAR_PERC_SOI	32	0,067	NS
VAR_LEAD	32	0,228	NS

6 Discussion

6.1 Stéréotype de genre et invisibilité

Première hypothèse : Plus le degré d'engagement du père envers le processus de succession de la fille dans l'entreprise familiale sera élevé, plus la fille sera visible aux yeux du père comme potentielle repreneure (variable indépendante).

La première mesure demande si la venue de la fille en entreprise est un processus normal et réfléchi (donc que la fille est bien visible aux yeux du père). Si c'est le cas, l'engagement de celui-ci envers la succession sera plus grande. La corrélation observée à cet effet est de -0,20 et n'est pas significative. D'après Cesaroni et Sentuti (2014), six facteurs pouvaient amener une prise de pouvoir des filles dans l'entreprise, notamment le niveau de visibilité. Nos résultats indiquent que ce facteur n'a pas d'impact significatif sur l'engagement du père. Il semble donc que l'élément original qui a provoqué le processus de succession n'ait pas une très grande importance sur le degré d'engagement du père.

La deuxième mesure vérifiait si l'engagement du père serait moindre s'il avait déjà identifié un autre repreneur avant la désignation de la fille et que ce projet n'ait pas abouti. La corrélation observée est de -0,229 et est non significative. Par conséquent, nous ne pouvons pas conclure que ce facteur joue un rôle dans l'engagement du père. Tout comme le premier point, on observe que les circonstances précédant la décision d'entreprendre un processus de succession avec la fille a peu d'importance au final. Évidemment, il serait intéressant de creuser davantage et de se demander pourquoi la première option ne s'est pas réalisée. Selon Overbekes et all. (2013), les filles qui ne sont pas pressenties pour la relève sont invisibles aux yeux du père. Occupaient-elles des postes importants dans l'entreprise ? S'agit-il d'une prise de pouvoir ? Se sont-elles

imposées ? Est-ce dû au départ de la relève initiale ? Toutes ces questions sont intéressantes et mériteraient d'être explorées davantage, surtout que le niveau de corrélation observé est tout de même intéressant (-0,229). Le fait que nous ne disposions que d'un échantillon de 44 personnes a réduit la puissance de nos analyses et il est possible qu'une étude plus large génère un coefficient significatif.

La troisième mesure vérifiait si la fille avait été, à un très jeune âge, identifiée comme repreneuse future. Dans ce cas, la corrélation observée est de - 0,005 et est non significative. Il n'y a donc pas de relation significative avec l'engagement du père. Or, comme dans les cas précédents, ces résultats semblent indiquer que les circonstances qui ont précédé le processus de succession n'ont pas beaucoup pesé dans la balance. On peut donc conclure que la visibilité des filles comme potentielle repreneuse n'est pas liée à l'engagement du père dans le processus de relève. On doit donc se tourner vers d'autres facteurs afin de comprendre les motifs sous-jacents à cet engagement.

Deuxième hypothèse : Les stéréotypes de genre masculin chez les répondantes (variable indépendante) provoqueront un engagement plus fort dans le processus de succession du père.

La mesure pour cette hypothèse concerne la perception de soi au niveau des stéréotypes de genre. Nous voulions savoir si la perception des filles relatives aux comportements dits masculins amènerait le père à s'engager plus activement dans le processus de relève. La corrélation n'étant pas significative, nous ne pouvons pas retenir ce facteur comme étant important dans l'engagement du père.

L'hypothèse deux est donc infirmée. Cela peut s'expliquer de plusieurs façons. Premièrement, on doit comprendre qu'il n'existe pas un seul profil idéal pour la prise en charge d'une entreprise. Historiquement, les caractéristiques plus masculines telles que : être compétitif, ne pas avoir un grand besoin de l'approbation des autres, avoir confiance

en soi, avoir un faible besoin de sécurité et avoir une grande tranquillité d'esprit, ne sont pas des conditions incontournables au succès. Par conséquent, d'autres caractéristiques qui sont plus souvent associées aux femmes (ex : relations interpersonnelles, écoute, prendre soin des autres, etc.) pourraient également jouer en faveur des repreneures si ces dernières sont perçues comme positives par le père. Dans cette perspective, l'absence de relation avec cette variable serait explicable.

Deuxièmement, il faut se rappeler que ce sont les femmes qui ont évalué jusqu'à quel point elles possédaient les caractéristiques dites masculines. Comme la question n'a pas été posée au père, il se pourrait que ce dernier ne partage pas la même opinion (évaluation) que celle faite par sa fille.

Finalement, il est possible que les stéréotypes de comportements n'aient aucun lien avec l'engagement du père, peu importe la nature du profil de la femme repreneure.

Pour les repreneures, ce qui est important est qu'elles puissent avoir l'espace pour s'exprimer et asseoir leur autorité. Elles ne doivent pas avoir peur de réclamer un pouvoir et d'assumer qui elles sont. Pour être entrepreneure, les comportements dits « masculins » pourraient être un atout. Cependant, nous estimons qu'il est probablement plus gagnant de capitaliser sur ses forces plutôt que de chercher à adopter un profil qui n'est pas en lien avec la personne.

6.2 Conflit et ombre du père

Troisième hypothèse : L'absence de conflit (variable indépendante) favorisera un engagement plus grand du père dans le processus de succession.

Pour évaluer cette hypothèse, la question concernerait la nature de la relation entre le père et la fille au bureau et si elle était la même qu'à la maison. La corrélation entre les résultats de cette question et la variable dépendante est de -0,067 et est non significative. Cette hypothèse n'est donc pas confirmée. La question parlait de la différence entre la relation vécue en famille et au bureau. Si on se fie aux études précédentes (Fera et Dean, 2005), (Cole, 1997), (Rosenblattet, 1985), on note qu'il s'agissait essentiellement de conflits existant auparavant dans la famille. Cette question ne mesurait donc pas la qualité de la relation ou la présence de conflits antérieurs. Il faudrait donc reformuler cette question dans un étude ultérieure afin de mieux cibler la relation recherchée.

Quatrième hypothèse : Plus la fille se perçoit comme étant dans l'ombre de son père (variable indépendante), moins celui-ci sera engagé dans le processus de relève.

La question demandait aux filles si elles se sentaient dans l'ombre du père. Ici, on postulait qu'une fille qui marche dans l'ombre du père aura un impact négatif sur le degré d'engagement du père. Ce dernier la verrait donc plutôt comme étant toujours derrière lui et non dans un processus de relève. La corrélation observée est de -0,471 et est significative à $p \leq 0,05$). Il y a donc un lien significatif entre ces deux variables.

La quatrième hypothèse est donc confirmée. Plus la fille se sent dans l'ombre du père et moins ce dernier se sent engagé dans le processus de relève. Les filles doivent donc prendre leur place dès le début, émettre des opinions et prendre des décisions parfois contraires à celles de leur père. Les filles doivent se placer en dehors d'une relation où le père est omnipotent et omniscient et doivent prendre une place qui leur revient.

6.3 Relations affectives et vision du père

Cinquième hypothèse : Plus les relations affectives sont chaleureuses entre le père et la fille (variable indépendante), plus le père s'engagera dans le processus de relève.

La première mesure pour confirmer cette hypothèse est évaluée par le biais de la question #25. Dans ce cas, on demandait aux filles si elles sentaient que leur père était protecteur envers elles. Nous estimions que plus le père serait protecteur et moins il serait engagé dans le processus de succession. Or, la corrélation entre cette variable et le niveau d'engagement est de 0,389 et est non significative ($p \leq 0,05$). Par conséquent, les résultats sont contraires à ce qui est habituellement observé dans la littérature. Comment expliquer ce résultat compte tenu qu'on se serait attendu d'observer la même relation qu'avec la variable « être dans l'ombre du père ». Une des possibilités est que le sentiment de protection n'ait rien à voir avec le fait d'être dans l'ombre du père. Il est donc tout à fait possible que les pères acceptent que leurs filles soient différentes d'eux-mêmes, qu'elles aient leurs propres opinions et qu'elles prennent leurs propres décisions, tout en se sentant responsables de leur bien-être. Dans ce cas, le fait que le père soit perçu comme un protecteur ne signifie pas qu'il ait moins de respect pour sa fille ou qu'il ne considère pas qu'elle peut prendre la relève de l'entreprise. Il s'agirait plutôt d'une situation où il laisserait de la marge de manœuvre à sa fille mais garderait un œil ouvert afin de la protéger en cas de difficultés. Pour l'instant, cette explication demeure une hypothèse et devrait être vérifiée dans le cadre d'une recherche ultérieure. Par ailleurs, comme nous l'avons observé précédemment, il est possible que la corrélation n'ait pas atteint le niveau de signification compte tenu de la plus faible puissance statistique due à la grandeur de notre échantillon (la corrélation est tout de même intéressante à 0,39). Nous croyons qu'une étude subséquente avec un échantillon plus grand permettrait de répondre plus adéquatement à cette question.

La deuxième question associée à ce thème mesurait le type de relation entre le père et la fille. Ici, nous estimions que plus la relation entre les deux était chaleureuse, plus l'implication du père dans le processus de succession serait important. La corrélation observée étant de 0.636 et est statistiquement significative. On peut donc conclure qu'il y a une relation entre ces deux variables. Les relations chaleureuses entre les pères et les filles entraînent un engagement plus fort de la part du père dans le processus de succession. Ce résultat nous ramène aux auteurs (Szulanski, 1996 et Smythe & Sardeshmukh, 2013) qui indiquent qu'une saine relation affective, une bonne complicité, une bonne communication et une proximité entre le père et la fille sont des facteurs qui contribuent positivement au processus de relève.

La dernière mesure associée à cette hypothèse touche au type de relation avec le père. Dans ce cas, on évalue si la fille veut : prendre le trésor du roi, prendre soin du père ou prendre soin du trésor du roi. Plus une fille vise à prendre soin du trésor du roi, plus le père devrait être engagé. Ici, la corrélation obtenue est de 0,246 ($p \geq 0,05$). Le lien n'est donc pas significatif. Par conséquent, le seul fait de s'engager à prendre soin du trésor du roi (prendre soin du père et du trésor) ne garantit pas l'engagement de ce dernier. On peut donc croire que cette question touche à l'identité de la fille mais qu'elle n'a pas d'impact sur le père lui-même ou sur son intention d'être engagé dans le processus de succession.

Dans l'ensemble donc, on peut conclure que la cinquième hypothèse est partiellement confirmée. Les relations chaleureuses entre le père et la fille ont une influence sur le niveau d'engagement du père envers le processus de relève. Par conséquent il semblerait important que dans un processus de relève on examine non seulement les compétences des repreneurs mais également le type de relation entre le père et la repreneuse. Cet aspect est peu étudié dans la littérature même s'il mériterait qu'on y accorde une plus grande attention. Les compétences de gestion et les aspects financiers demeurent importants. Cependant, l'aspect relationnel semble avoir un impact

sur la réalisation du processus de succession. La relève peut être compétente, éduquée et motivée mais se buter à des aspects relationnels qui seront un obstacle majeur dans l'engagement du père.

Par ailleurs, il est important de noter que les données recueillies ne nous permettent pas de savoir si le lien harmonieux entre le père et la fille précède le processus de succession ou s'il en est la conséquence. Cette question est importante. En effet, si le lien d'affection doit être présent au moment d'entamer le processus, il est essentiel de le mesurer dès le départ. Par contre, s'il découle du processus (i.e qu'il devient harmonieux parce que tout se passe bien ou qu'il devient difficile parce que les choses ne se passent pas comme prévu), il serait alors plus important de porter une attention particulière sur ce dernier afin de maintenir une relation positive entre les deux parties tout au long de la démarche. La réponse à ce type de question pourra être examinée dans le cadre d'une recherche ultérieure.

Sixième hypothèse : Plus le père estimera que la fille est une femme d'affaires et une relève potentielle (variable indépendante), plus il s'engagera dans le processus de relève.

Pour mesurer cette hypothèse, nous avons évalué la perception des employés par rapport à la relation entre la fille et le père. Forment-ils une équipe aux yeux des employés ? Dans ce cas, la corrélation observée était de 0,629 ($p \leq 0,01$), soit une des plus fortes observées dans le cadre de notre recherche. Par conséquent, il semble que la perception qu'ont les employés de la relation père-fille soit un bon indicateur intéressant afin de prédire l'implication du père dans le processus de relève. Comme le processus de succession implique non seulement le père et la fille mais affecte également l'ensemble des employés, il est normal qu'on observe une telle convergence.

Par ailleurs, la perception des employés vis-à-vis du rôle de la fille confirme la convergence des perceptions. En effet, on observe une corrélation positive et significative ($r = 0,59$, $p \leq 0,05$) entre l'engagement du père et la perception que les employés ont de l'importance du poste occupé par la fille. Le père facilite la transition en appuyant sa fille auprès des employés et en entérinant ses décisions et en lui laissant une partie du pouvoir et de son autorité. Selon Gherardi & Perrota (2014), une telle approche amènerait les employés à légitimer le processus de relève. Notons cependant que cette mesure a été recueillie auprès des répondantes et non des employés eux-mêmes. Il n'est donc pas impossible qu'un biais de perception se soit glissé dans cette mesure.

Dans un troisième temps, nous avons vérifié si les filles avaient un réel impact dans l'entreprise. Nous estimions que plus les changements apportés par ces dernières étaient importants, plus le père serait engagé. La corrélation observée est de 0,411 ($p \leq 0,05$). Il existe donc un lien significatif entre ces deux variables. Un père qui laisse sa fille faire sa marque en lui permettant d'apporter des changements significatifs dans l'entreprise concrétise son engagement envers elle. De l'autre côté, une fille qui réalise des changements importants peut également influencer son père en lui démontrant qu'elle est en mesure de prendre la relève. Pour l'instant, il n'est pas possible de déterminer l'aspect qui est le plus important dans cette relation. Cependant, il serait intéressant d'examiner ce point plus avant.

La dernière mesure associée à ce thème fait référence au fait que la fille a un mentor afin de l'appuyer. Nous estimions que la présence d'un mentor faciliterait le processus de relève et améliorerait l'engagement du père, particulièrement si le père joue le rôle du mentor. La corrélation observée est de 0,250 ($p \geq 0,05$). Nous n'avons donc pas observé un lien significatif entre le fait d'avoir un mentor et l'implication du père. Notons que dans la littérature (Hytti & al, 2016), on parle essentiellement d'une facilitation du processus de relève et non d'un élément qui agit directement sur le degré d'engagement du père. L'absence de relation n'est donc pas surprenante en soi. Ceci

étant dit, la corrélation observée est tout de même intéressante (0,25) et aurait pu être significative si la puissance statistique avait été supérieure.

On peut donc affirmer que la sixième hypothèse est partiellement confirmée. Plus le père a une vision de sa fille comme une femme d'affaire (et non comme une « fille à papa »), plus son engagement sera important. Pour les futures repreneuses, il est important de les encourager à développer leurs compétences, leurs connaissances et montrer à leur père leur volonté de s'intégrer à l'entreprise et de la diriger. Pour leur part, les pères doivent reconnaître leurs filles et transmettre leur vision d'une fille entrepreneuse ayant toutes les qualités pour y parvenir. Cette vision doit être partagée auprès de tous ceux qui gravitent à l'intérieur et autour de l'entreprise afin de faciliter le processus de relève.

6.4 Leadership et pouvoir

Septième hypothèse : Plus la fille démontre des comportements de leader, (variable indépendante) plus le père sera engagé dans le processus de succession envers sa fille.

La corrélation entre l'indice de leadership de la fille et l'engagement du père est non significative ($r=0,22$, $p \geq 0,05$). L'hypothèse n'est donc pas confirmée. Ceci peut être expliqué par le même phénomène que l'hypothèse 2 car comme dans le cas précédent, seulement les filles ont été sondées et non le père. En fait, pour cette caractéristique, il aurait été plus utile d'utiliser une mesure de leadership telle qu'évaluée par un test psychométrique ou une évaluation structurée externe. En effet, les personnes ne sont pas toujours les meilleurs juges de leurs propres capacités de leadership. De plus, l'indice de leadership peut être perçu différemment par le père et la fille de telle sorte qu'il y a peut-être un lien entre les deux variables, mais que ce dernier devrait être établi entre la perception de leadership de la fille provenant du père et non de la répondante.

Finale­ment, la corrélation observée est tout de même intéressante (0,22) et il serait opportun de réévaluer cette variable avec un groupe de personnes plus grand.

7 Conclusion

À la suite des résultats obtenus, nous estimons que nous pouvons dégager trois tendances principales :

- 1- Sur le plan de l'entreprise, plus le père est engagé dans le processus de succession de sa fille et :
 - a. moins cette dernière se sent dans son ombre ;
 - b. plus elle peut faire de changements significatifs dans l'entreprise.

- 2- Sur le plan de la perception des autres employés, plus le père est engagé dans le processus de succession de sa fille et :
 - a. plus la relation père-fille est perçue comme étant positive ;
 - b. plus la fille est perçue comme étant la patronne.

- 3- Sur le plan de la relation personnelle entre le père et la fille, plus le père est engagé dans le processus de sa fille et :
 - a. plus le père est perçu comme un protecteur
 - b. plus la relation avec le père est chaleureuse

Ces constats sont importants et méritent qu'on s'y attarde encore plus. En effet, la relève entrepreneuriale est un enjeu non seulement pour les pères et les filles mais également pour tous les employés qui sont impliqués dans ces entreprises. Un processus qui est bien mené favorisera une transition positive et la pérennité de l'entreprise. À

l'inverse, une mauvaise transition pourrait avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise.

8 Recherches futures

Cette recherche nous a permis de relever de nombreux éléments qui suscitent la réflexion. Les résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils sont basés sur un échantillon convenable, compte tenu que la population visée n'est pas facilement joignable. Par contre, nous sommes conscients que cette recherche a des limites et qu'il serait nécessaire de poursuivre la démarche scientifique afin de mieux comprendre les dynamiques en jeu.

Par exemple, il serait intéressant de creuser d'avantage les questions qui peuvent remuer certaines émotions chez les répondantes. En effet, une des participantes nous a contacté pour nous dire qu'elle avait arrêté de remplir le questionnaire car le contenu des questions était confrontant pour elle. Est-ce la raison pour laquelle les cinq autres ne l'ont pas complété ?

De plus, en utilisant certaines des questions posées lors de cette recherche, nous pourrions pousser plus loin notre réflexion ; par exemple, pourquoi certains pères ne voient pas leur fille prendre leur relève plus tôt, avant qu'ils n'atteignent un point où ils sont trop fatigués ou encore qu'ils décèdent? Quels sont les facteurs qui font en sorte, que la fille demeure invisible à leurs yeux comme future repreneure ?

Nous pourrions également aller plus loin et vérifier quelle place occupe la fille dans l'entreprise lorsqu'un autre membre masculin (frère par exemple) y travaille également ? La fille est-elle reconnue à sa pleine valeur ? A-t-elle autant de responsabilités et de pouvoir que celui-ci à compétence égale ?

Une question se pose, est-ce que ces filles ont été élevées en ayant le droit d'être elles-mêmes et en ayant de droit d'exprimer leur opinion et leur personnalité propre ? Une repreneuse ayant été toute sa vie dans l'ombre du père pourra-t-elle prendre sa place au sein de la compagnie ? Le père s'engagera-t-il dans ce processus ? Toutes ces questions prennent une importance centrale compte tenu des corrélations observées. Il serait donc intéressant d'examiner ces aspects dans une étude ultérieure.

En terminant, nous croyons qu'il serait important de vérifier le parcours familial des repreneuses avant de s'avancer trop loin dans ce processus. Pourrait-on regarder si on lui a transmis des valeurs telle que l'individualité et l'autonomie de pensée ? Lui a-t-on plutôt transmis des valeurs d'obéissance ou des valeurs d'effacement envers l'autorité ? A-t-on favorisé la responsabilisation, le leadership, la force de caractère, la confiance en ses opinions et apprendre à débattre de ses opinions ? L'a-t-on éduquée en lui permettant de penser un jour prendre la relève familiale ? Lui a-t-on transmis les connaissances et fournit une éducation adéquate pour ce rôle ? En somme, plusieurs questions pour lesquelles nous n'avons pas encore de réponse précise.

Sur le plan méthodologique, il serait également intéressant d'ajouter des éléments afin de répondre encore plus adéquatement aux questions posées. Par exemple, il serait opportun :

- 1- De refaire l'étude avec un échantillon plus grand ;
- 2- D'utiliser, pour certaines variables, des tests psychométriques permettant de mesurer les éléments d'intérêt (ex : le leadership) ;
- 3- D'inclure une portion qualitative qui nous permettra de pousser notre compréhension des résultats obtenus.

Au global, notre étude nous a permis d'observer que plus la relation entre le père et la fille est bonne, plus il y a de chance que le père s'engage dans le processus de succession. Mais une des questions futures de recherche sur laquelle j'aimerais m'attarder est d'analyser si la relation était bonne avant le processus de succession ou si cette relation s'est renforcée à la suite de ce processus.

BIBLIOGRAPHIE

- A.Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family business review*. Vol.III (2), 169-181.
- Al-Dajani H and Marlow S (2010). Impact of women's home-based enterprise on family dynamics; Evidence from Jordan. *International Small Business Journal* 28(5); 470-486.
- Allen, I.E. & Langowitz, N.S. (2003). Women in family owned business. *Boston, MA: MassMutual & Center of women's leadership*, Babson College.
- Alimo-Mecalf, B. (2002). Leadership and gender: A masculine past; a feminine future. *Thematic paper for CERFE Project*.
- Burke, S. & Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*. 16(5/6), 244-256.
- F.Vera C. & A.Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family business review*. Vol. XVIII(4), 321-345.
- Gherardi, S. & Perrotta M. (2016). Daughters taking over the family business. *International journal of gender and entrepreneurship*. Vol.8(1), 28-47.
- Hatak, I.R., & Roessl, D. (forthcoming). Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession; An experimental study. *Family Business Review*.
- K.Overbeke, K, Bilimoria, D & Somers, T. (2015). Share vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in psychology*. Vol.6 (625).
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Woman in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Poulin, C. (2017). Encore trop peu de femmes en relève d'entreprise. *Le Canada français*. <https://www.canadafrancais.com/2017/03/09/encore-trop-peu-de-femmes-en-releve-dentreprise/>
- Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and opportunities. *Family business review*. 3(2), 125-138.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

RÉFÉRENCES

Thietart, R-A. (2014). Le design de la recherche. Dans Méthodes de recherche en management (4^e ed. pp.168-196). Malakoff, France. Dunod.

Leadership Behavior Description Questionnaire de Stogdill, 1963; Stogdill, Goode & Day, 1962.

Personnal Attributes Questionnaire (PAQ), Spense and Helmreich, 1978, Spence and Buckner, 2000.

Modern Sexism Scale, Swim and Cohen,1997

ANNEXE 1

ARTICLES	CONFLIT / OMBRE PÈNE	RELATIONS SALES-DIVES / ADOPTION D'UN STYLE LEADERSHIP / POUVOIR	STÉRÉOTYPE GENRE	INVISIBILITÉ / ÉVÈNE
Vera & Dean (2005)	x	x	x	
herardi & Perrotta (2016)	X	X	X	
umas (1990)	X	x	x	x
Julin (2017)	x	x	x	
verbeke, Bilimoria & Somers (2015)	x	x	x	x
mythe & Sardeshmukh				
verbeke, Bilimoria & Perelli				
aberman, Daines	X			
arveston, S.Davis & A. Lyden				
umas (1998)	x	x		
ytttet al	x	x	x	x
esaroni & Sentuti	x	x	x	x
/ang	x	x	x	x
umas(1989)	x	x	x	x
damiz-Echeverria et al.				
	10	10	13	11

ANNEXE 2

Table 1. The Influence of the Daughter's Sense of Identity on Organization Effectiveness

Organizational Structure and Process	The Daughter's Sense of Identity		
	Caring for the Father	Carotaker of the King's Gold	Taker of the Gold
Orientation	Passivity, loyalty, stability, conformity, dependency, no conflict, stagnation	Action, confidence, productive conflict, flexibility, evolution, interdependence	Action, continuous conflict and change, independence, revolution
Structure	Established by father, rigid, decision-making power and communication come from father	Flexible, decisions shared, power and communications shared, open to change, well-defined	Constant power struggle, chaotic, ill-defined, unclear communication
Culture	Patriarchal norms and values, patriarch held in high esteem	Integrative and adaptive norms and values, realistic assessment of father's and own strengths and weaknesses	Constantly shifting norms and values, critical and unaccepting environment
Strategy	Status quo, mission and strategic vision do not change, nonaction, resistance to change, "protect" the system	Integration of new missions and strategic visions, serving the firm, family and self, open to opportunity, system open to the exterior and external feedback/correction	Boldness, risk seeking, highly visible, dramatic shift in mission and strategic vision, stress on personal gain
Decision making	Avoidance of responsibility, follow existing decision pattern	Contextually oriented, focused on assuring organizational effectiveness	Impulsive, ill-informed, inconsistent, unilateral

ANNEXE 3

Personal Attributes Questionnaire (Spence, Helmreich & Stapp, 1973)

Instructions:

The items below inquire about what kind of person you think you are. Each item consists of a PAIR of characteristics, with the letters A-E in between. For example,

Not at all artistic A.....B.....C.....D.....E Very artistic

Each pair describes contradictory characteristics - that is, you cannot be both at the same time, such as very artistic and not at all artistic.

The letters form a scale between the two extremes. You are to choose a letter which describes where YOU fall on the scale. For example, if you think that you have no artistic ability, you would choose A. If you think that you are pretty good, you might choose D. If you are only medium, you might choose C, and so forth.

M-F	1.	Not at all aggressive	A.....B.....C.....D.....E	Very aggressive*
M	2.	Not at all independent	A.....B.....C.....D.....E	Very independent*
F	3.	Not at all emotional	A.....B.....C.....D.....E	Very emotional*
M-F	4.	Very submissive	A.....B.....C.....D.....E	Very dominant*
M-F	5.	Not at all excitable in a major crisis*	A.....B.....C.....D.....E	Very excitable in a major crisis
M	6.	Very passive	A.....B.....C.....D.....E	Very active*
F	7.	Not at all able to devote self completely to others	A.....B.....C.....D.....E	Able to devote self completely to others*
F	8.	Very rough	A.....B.....C.....D.....E	Very gentle*
F	9.	Not at all helpful to others	A.....B.....C.....D.....E	Very helpful to others*
M	10.	Not at all competitive	A.....B.....C.....D.....E	Very competitive*
M-F	11.	Very home oriented	A.....B.....C.....D.....E	Very worldly*
F	12.	Not at all kind	A.....B.....C.....D.....E	Very kind*
M-F	13.	Indifferent to others' approval*	A.....B.....C.....D.....E	Highly needful of others' approval
M-F	14.	Feelings not easily hurt*	A.....B.....C.....D.....E	Feelings easily hurt
F	15.	Not at all aware of feelings of others	A.....B.....C.....D.....E	Very aware of feelings of others*
M	16.	Can make decisions easily*	A.....B.....C.....D.....E	Has difficulty making decisions
M	17.	Gives up very easily	A.....B.....C.....D.....E	Never gives up easily*
M-F	18.	Never cries*	A.....B.....C.....D.....E	Cries very easily
M	19.	Not at all self-confident	A.....B.....C.....D.....E	Very self-confident*
M	20.	Feels very inferior	A.....B.....C.....D.....E	Feels very superior*
F	21.	Not at all understanding of others	A.....B.....C.....D.....E	Very understanding of others*

F	22.	Very cold in relations with others	A.....B.....C.....D.....E	Very warm in relations with others*
M-F	23.	Very little need for security*	A.....B.....C.....D.....E	Very strong need for security
M	24.	Goes to pieces under pressure	A.....B.....C.....D.....E	Stands up well under pressure*

The scale to which each item is assigned is indicated by M (Masculinity), F (Femininity) and M-F (Masculinity-Femininity)

Items with an asterisk indicate the extreme masculine response for the M and M-F scales and the extreme feminine response for the F scale. Each extreme masculine response on the M and M-F scales and the extreme feminine response on the F scale are scored 4, the next most extreme scored 3, etc.

References

Spence, J.T., & Helmreich, R.L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.

ANNEXE 3

APPENDIX

Items with an asterisk require reversed scoring.

Attitudes Toward Women Scale (Spence et al., 1973)

1. Swearing and obscenity are more repulsive in the speech of a woman than a man.
2. Under modern economic conditions with women being active outside the home, men should share in household tasks such as washing dishes and doing the laundry. *
3. It is insulting to women to have the “obey” clause in the marriage service. *
4. A woman should be as free as a man to propose marriage. *
5. Women should worry less about their rights and more about becoming good wives and
6. Women should mume their rightful place in business and all the professions along with
7. A woman should not expect to go exactly the same places or have quite the same
8. It is ridiculous for a woman to run a locomotive and for a man to darn socks.
9. The intellectual leadership of a community should be largely in the hands of men.
10. Women should be given equal opportunity with men for apprenticeship in the various
11. Women earning as much as their dates should bear equally the expense when they go
12. Sons in a family should be given more encouragement to go to college than daughters.
13. In general, the father should have greater authority than the mother in bringing up the
14. Economic and social freedom is worth far more to women than acceptance of the ideal
15. There are many jobs in which men should be given preference over women in being

Old-Fashioned Sexism (Swim et al., 1995)

SWIM AND COHEN

1. Women are generally not as smart as men.
2. I would be equally as comfortable having a woman or a man as a boss. *
3. It is more important to encourage boys than to encourage girls to participate in athletics.
4. Women are just as capable of thinking logically as men.’
5. When both parents are employed and their child gets sick at school, the school should call the mother rather than the father.

Modem Sexism (Swim et al., 1995)

1. Women often miss out on good jobs due to sexual discrimination.
2. It is rare to see women treated in a sexist manner on television.

3. Society has reached the point where women and men have equal opportunities for
4. It is easy to understand the anger of women's groups in America. *
5. Over the past few years, the government and news media have been showing more concern about the treatment of women than is warranted by women's actual experiences. achievement.
6. Discrimination against women is no longer a problem in the United States.
7. On average, people in our society treat husbands and wives equally.
8. It is easy to understand why women's groups are still concerned about societal limitations of women's opportunities. *

ANNEXE 4

# Question	Pondération	Réponse	Signification
1		1 0-1 an	
		2 1-5 ans	
		3 6-10 ans	
		4 11-15 ans	
		5 16-....	
2		1 Employée	
		2 Superviseur	
		3 Directrice	
		4 VP-DG	
		5 Présidente	
3		1 0-1 an	
		2 1-5 ans	
		3 6-10 ans	
		4 11-15 ans	
		5 16-....	
4		1 Évolution normale au sein de l'entreprise	
		2 Fin de mes études	
		2 Fatigue du père	
		5 Décès du père	
		5 Problèmes financiers de l'entreprise	
		5 Départ de la relève définie au départ	
		1 La passion et curiosité pour tous les aspects de l'entreprise. Et afin de prendre la relève de manière concrète	
		Achat d'une compagnie familiale	
		5 Manque de personnel	
		2 Présentement au BAC en GRH	
		1 En vue de la retraite prévue du père	
		4 Après avoir essayé autre chose, le défi me plaisait	
		1 Co-fondatrice	
1 Plan de transfert avec un groupe de relève			
5		5 Oui	
		1 Non	
6		5 Frère	
		3 Soeur	
		3 Oncles ou tantes	
		4 Employés déjà en place	
		4 Relève extérieure à l'entreprise	
1 Aucun			

- 7
- 5 Moins de 10 ans
 - 4 Entre 11-18 ans
 - 3 Entre 19 -30 ans
 - 1 Entre 31-40 ans
 - 1 À partir de 40 ans
- 8
- 1 Moins de 14 ans
 - 2 15-20 ans
 - 3 21-30 ans
 - 4 31- 40 ans
 - 5 41-...
- 9
- 2 Superviseur de département
 - 4 Direction de département
 - 2 Superviseur de division
 - 4 Direction de division
 - 1 Employé
 - 5 Direction de l'entreprise
- 10
- 1 Pas du tout d'accord
 - 2 Un peu en désaccord
 - 3 Ni en désaccord, ni en accord
 - 4 Un peu en accord
 - 5 Totalement en accord
- 11
- 5 Oui
 - 1 Non
- 12
- 1 Pas du tout d'accord
 - 2 Un peu en désaccord
 - 3 Ni en désaccord, ni en accord
 - 4 Un peu en accord
 - 5 Totalement en accord
- 13
- 5 Oui
 - 1 Non
- 14
- 1 Pas du tout d'accord
 - 2 Un peu en désaccord
 - 3 Ni en désaccord, ni en accord
 - 4 Un peu en accord
 - 5 Totalement en accord
- 15
- 1 Pas du tout d'accord
 - 2 Un peu en désaccord
 - 3 Ni en désaccord, ni en accord
 - 4 Un peu en accord
 - 5 Totalement en accord

- 16 5 Quotidiennement
4 Hebdomaire
3 Mensuellement
2 Annuellement
1 Jamais
- 17 3 Aucune différence
5 Plus chaleureuse
1 Plus distante
- 18 1 Non
3 Très rigoureuse et formelle
5 Comme si c'était quelqu'un de la famille
2 Comme n'importe quel employé
- 19 1 Pas du tout d'accord
2 Un peu en désaccord
3 Ni en désaccord, ni en accord
4 Un peu en accord
5 Totalement en accord
- 20 1 Pas du tout d'accord
2 Un peu en désaccord
3 Ni en désaccord, ni en accord
4 Un peu en accord
5 Totalement en accord
- 21 1 Pas du tout d'accord
2 Un peu en désaccord
3 Ni en désaccord, ni en accord
4 Un peu en accord
5 Totalement en accord
- 22 5 Oui
1 Non
- 23 3 Aucun changement
5 Relation plus proche
1 Relation plus distance

24 Aucun codage, descriptif et observation

- 25
- 1 Pas du tout d'accord
 - 2 Un peu en désaccord
 - 3 Ni en désaccord, ni en accord
 - 4 Un peu en accord
 - 5 Totalement en accord

- 26
- 5 On est une super équipe
 - 1 Deux générations différentes
 - 4 On se complète bien
 - 1 Le jour et la nuit
 - 3 Autre

- 27
- 5 Affectueuse
 - 5 Respectueuse
 - 5 Chaleureuse
 - 1 Froide
 - 1 Distance

- 28
- 1 Développer ma propre vision
 - 2 Continuer la vision du père
 - 3 De communiquer et trouver vision commune
- Prendre l'or
Prendre soin du père
Prendre soin de l'or du roi

- 29
- 5 Avec enthousiasme
 - 1 Rejetées
 - 4 Écoutées et discutées

- 30
- 1 Aucun
 - 2 Changements superficiels
 - 5 Changements profonds

- 31
- 5 Moi seule
 - 1 Mon père
 - 4 On travaille en collaboration

32	<ul style="list-style-type: none"> 2 Comme la fille de mon père 1 Comme une autre employés 4 Comme leur gestionnaire d'équipe 5 Comme la personne prenant les décisions finales 	
33	<ul style="list-style-type: none"> 1 Non 2 Mon père 3 un autre gestionnaire de l'entreprise 	Question descriptive
34	<ul style="list-style-type: none"> 1 Non 5 Il parle de mes qualités à tous 4 Il reconnaot mon implication 4 Il tient compte de mes idées 5 Il appuie mes décisions 	
35	<ul style="list-style-type: none"> 5 Oui 1 Non 	
36	<ul style="list-style-type: none"> 5 Oui 1 Non 	
37	<ul style="list-style-type: none"> 1 Pas du tout d'accord 2 Un peu en désaccord 3 Ni en désaccord, ni en accord 4 Un peu en accord 5 Totalement en accord 	Chaque question mesure le leadership
38	<ul style="list-style-type: none"> 1 Pas du tout d'accord 2 Un peu en désaccord 3 Ni en désaccord, ni en accord 4 Un peu en accord 5 Totalement en accord 	
39	<ul style="list-style-type: none"> 1 Primaire 	
40	<ul style="list-style-type: none"> 2 Secondaire 3 Collégial 4 Baccalauréat 5 Maitrise 6 Doctorat 	

- 41
- 1 Arts, spectacles et loisirs
 - 1 Commerce de détail
 - 2 Construction
 - 2 Fabrication
 - 2 Finance et assurances
 - 1 Hébergement et services de restauration
 - 2 Services de boissons
 - 2 Services professionnels, scientifique et technique
 - 1 Soins de santé et assistance sociale
 - 2 Transport et entreposage
 - 1 Consultation en ressources humaines
 - 2 Vente réparation hydraulique et pneumatique
 - 2 Genie Electronique et manufacturier composantes électroniques
 - 2 Manufacturier de coffrets de circulation et panneaux de signalisation
 - 1 GRH
 - 2 entretiens et réparations
 - 2 véhicules lourds
 - 2 manufacturier
- 42
- 1 Entre 20 et 30ans
 - 2 Entre 31 et 40 ans
 - 3 Entre 41 et 50 ans
 - 4 Plus de 50 ans

CALCUL MOYENNES

Thème 1 = Invisibilité du père et stéréotype

Questions 4-5-6-7-9-10-12

Thème 2= Conflit avec père

Questions 14-15-17-18

Thème 2.2 = Ombre du père

Questions: 16-19-20-21

Sous-thème: Changement depuis venue des enfants

Questions: 22-23

Thème 3: Relations affectives avec le père

Questions : 25-27

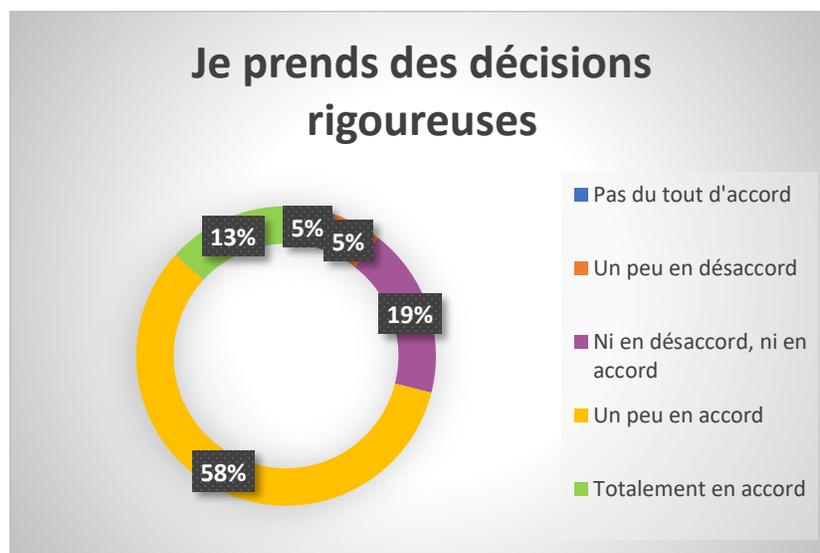
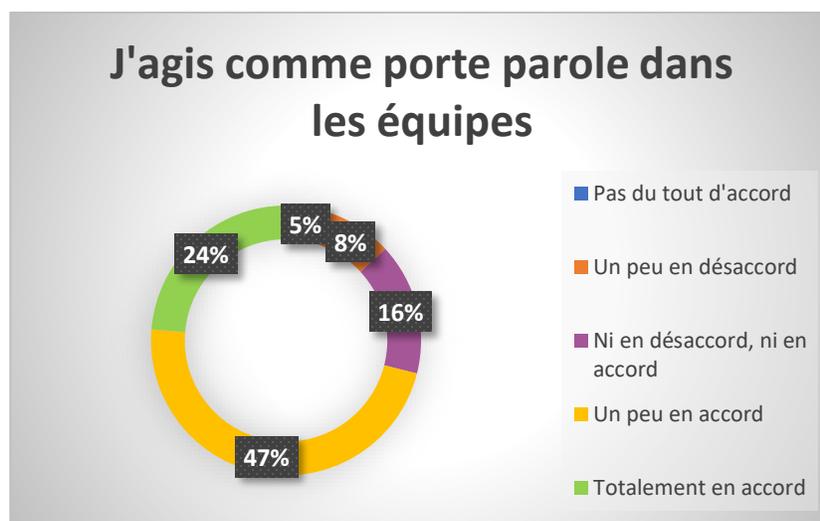
Thème 3.2 : Vision du père de la fille

Questions: 26-29-31-31-32-34-35-36

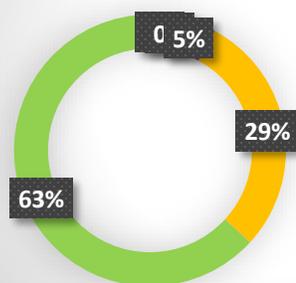
Thème 4 : Leadership

Questions: 37 et sous questions

ANNEXE 5

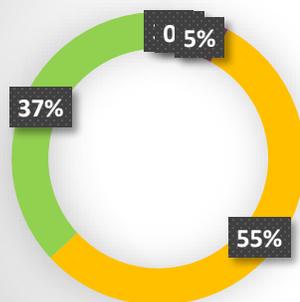


Je m'entends bien avec les gens de mon entourage



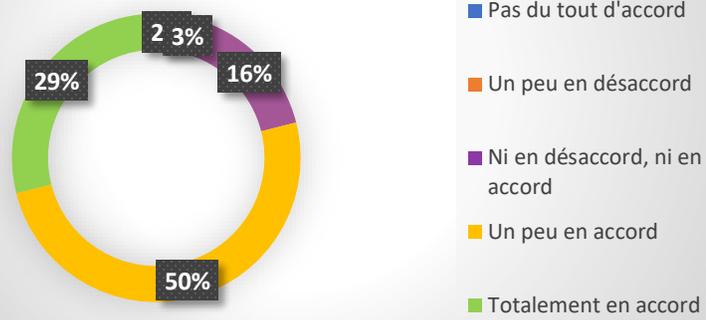
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

Mes arguments sont convaincants

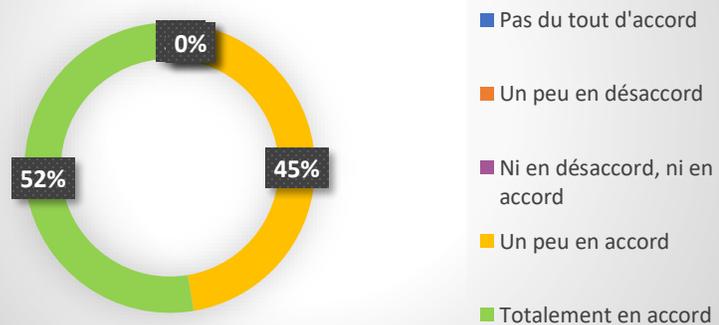


- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

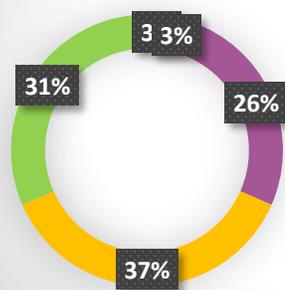
Je réussis à faire travailler ensemble les équipes



J'encourage les initiatives de chacun

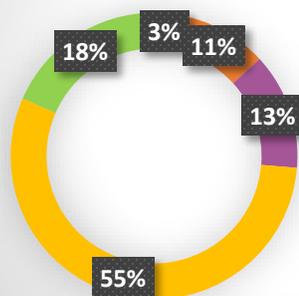


Je suis très persuasive lorsque je prends la parole



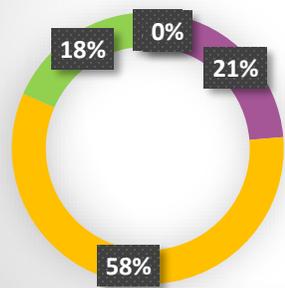
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

Mes décisions sont clairement émises au groupe



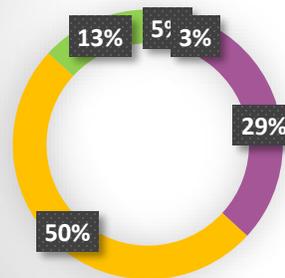
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

Je règle facilement les conflits à l'intérieur des équipes



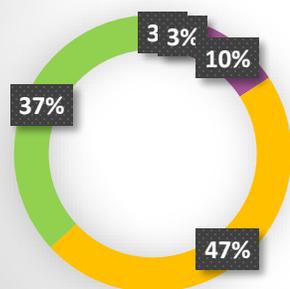
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

J'ai une facilité à prédire les tendances, les événements à venir



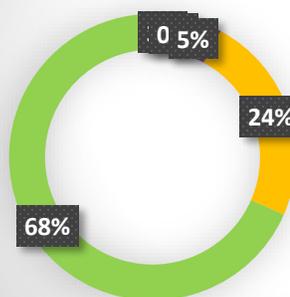
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totalement en accord

Je parle avec une conviction profonde



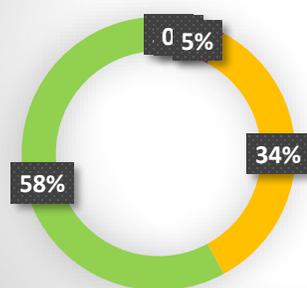
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totallement en accord

Je prends les choses en charge lorsqu'une urgence survient



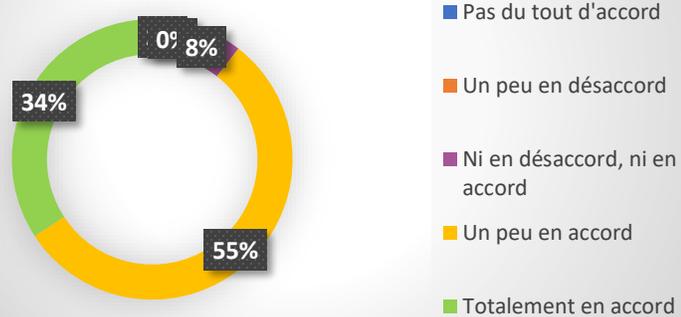
- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totallement en accord

Je suis prête à effectuer des changements

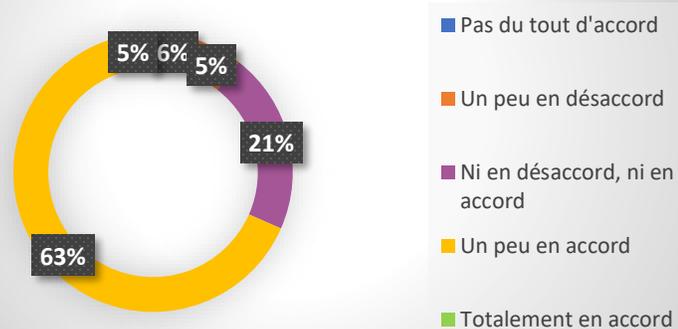


- Pas du tout d'accord
- Un peu en désaccord
- Ni en désaccord, ni en accord
- Un peu en accord
- Totallement en accord

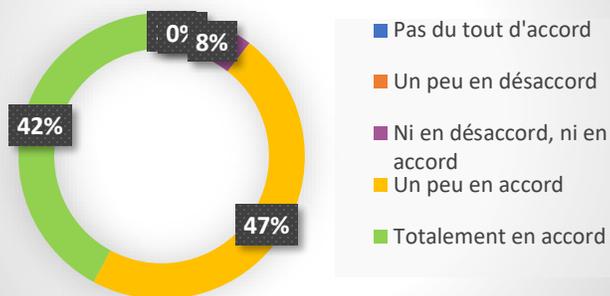
Je fais confiance au jugement des membres de mon équipe



J'anticipe les problèmes et j'ai un plan pour les contrer



J'inspire l'enthousiasme lors de nouveaux projets



Je suis reconnue comme une leader

