

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

ESSAI PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

AUDREY FORTIN

SOUS LA SUPERVISION DE LA PROFESSEURE RHIZLANE HAMOUTI

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR L'INFLUENCE DU TYPE DE DIRIGEANT

EN PLACE DANS LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

FAMILIALE AU QUÉBEC

29 AVRIL 2021

DEDICACES

Remerciements

J'aimerais prendre le temps de remercier Rhizlane Hamouti pour ses conseils, sa disponibilité et ses encouragements tout au long de ma rédaction.

Je tiens aussi à remercier mes parents qui m'ont appris à ne pas me décourager et à rester résiliente durant les hauts et les bas de mes études supérieures, je leur en serai éternellement reconnaissante. Merci à mon frère pour sa patience et sa compréhension durant mon cheminement. Merci à mon conjoint Karl pour son support, son aide, sa patience et sa flexibilité durant cette rédaction, sans toi cela n'aurait pas été possible.

Finalement, j'aimerais remercier mon jury qui ont accepté l'invitation à évaluer mon essai. J'en profite aussi pour remercier les professeurs, mes chargés de cours et mes collègues qui ont rendu ma maîtrise des plus enrichissantes.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------------|
| DEDICACES | III |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES | VI |
| LISTE DES FIGURES | VI |
| LISTE DES TABLEAUX | VI |
| INTRODUCTION | 5 |
| CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE | 7 |
| 1. L'IMPORTANCE DE LA PROBLÉMATIQUE | 7 |
| 2. REVUE DE LITTÉRATURE | 8 |
| 2.1. <i>Les types de dirigeants</i> | 8 |
| 2.1.1. Homo Politicus | 9 |
| 2.1.2. Homo Economicus | 11 |
| 2.1.3. Pater Familias | 13 |
| 2.2. <i>La transmission de l'entreprise familiale en contexte de PME</i> | 14 |
| 2.3. <i>L'engagement et la motivation du successeur</i> | 16 |
| CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE | 20 |
| 1. CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE | 20 |
| 1.1. <i>Design de la recherche</i> | 20 |
| 1.2. <i>Choix du positionnement épistémologique</i> | 20 |
| 2. CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE : L'APPROCHE INDUCTIVE QUALITATIVE | 22 |
| 3. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES | 22 |
| 4. RECRUTEMENT, COLLECTE DES DONNÉES ET CONSTRUCTION D'UN GUIDE D'ENTREVUE | 23 |
| 4.1. <i>Méthode d'échantillonnage par critères</i> | 24 |
| 4.2. <i>Méthode d'entrevue semi-dirigée</i> | 24 |
| 4.3. <i>Présentation de l'échantillonnage</i> | 25 |
| 4.4. <i>Description des candidats</i> | 26 |
| 5. ANALYSE DES RÉSULTATS | 27 |
| CHAPITRE 3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS | 28 |
| 1. RÉSULTAT PROFIL DU DIRIGEANT ACTUEL | 28 |
| 1.1. <i>Échographie des dirigeants par les candidats</i> | 28 |
| 1.1.1. Distribution du pouvoir dans les entreprises des candidats | 28 |
| 1.1.2. Habitudes financières et développement des entreprises | 33 |
| 1.1.3. Positionnement de la famille | 38 |
| 1.2. <i>Discussion</i> | 42 |
| 1.2.1. Tête Homo-Politicus des dirigeants | 42 |
| 1.2.2. Tête Homo-Economicus | 44 |
| 1.2.3. Tête Pater-Familias des dirigeants | 45 |
| 1.2.4. Comparaison des profils de dirigeant | 46 |
| 2. RÔLE ET TÂCHES DU SUCCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE | 52 |
| 2.1. <i>Discussion sur l'engagement du successeur</i> | 57 |
| 3. APPORTS DE LA RECHERCHE : THÉORIQUE ET PRATIQUE | 60 |
| CONCLUSION | 62 |
| ANNEXES | 64 |
| ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE | 64 |
| ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT | 67 |

Liste des abréviations, sigles et acronymes

PDPME: Propriétaire dirigeant petite ou moyenne entreprise

PME: Petite ou moyenne entreprise

Liste des figures

| | | |
|-----------|---|---------|
| Figure 1. | Échographie de l’Homo-Politicus | 10 |
| Figure 2. | Échographie de l’Homo-Economicus | 11 |
| Figure 3. | Échographie du Pater-Familias | 13 |
| Figure 4. | Profil du PDPME du candidat 1 à 6 | 45 à 47 |

Liste des tableaux

| | | |
|------------|---|----|
| Tableau 1. | Description des candidats | 25 |
| Tableau 2. | Répartition du pouvoir dans les entreprises | 41 |
| Tableau 3. | Environnement économique des entreprises | 43 |
| Tableau 4. | Type d’engagement par candidat..... | 55 |

INTRODUCTION

Ayant grandi au sein d'une famille possédant une entreprise, je ne m'étais jamais interrogé à savoir pourquoi il était si naturel pour moi d'avoir joint l'entreprise depuis un jeune âge, et ce, jusqu'à ce que je rencontre quelques personnes qui, malgré que leur famille possédait une entreprise familiale, n'étaient pas du tout intéressées à y travailler. Je me suis alors mise à me questionner à savoir pourquoi ces gens n'avaient aucun intérêt à reprendre ou même à travailler dans l'entreprise de leur famille, une entreprise pour laquelle leurs parents y avaient consacré une carrière. Bien que les raisons pour lesquelles ils ne souhaitaient pas s'y impliquer éveillaient ma curiosité, je m'intéressais davantage à savoir ce qui pousse un individu à continuer la pérennité de l'entreprise familiale.

Je me suis d'abord interrogée sur les motifs pourquoi j'étais impliquée dans l'entreprise familiale, la relation que j'ai avec mes parents, ma vision de l'entreprise, les avantages et les désavantages de travailler avec la famille. J'ai par la suite discuté avec quelqu'un qui n'était pas impliqué dans l'entreprise familiale. Le discours semblait clair, c'était pratiquement une entreprise que possédaient ses parents, mais il ne s'agissait pas d'une entreprise familiale. J'ai donc voulu en apprendre davantage sur les gens qui, comme moi, voyaient un intérêt à travailler dans l'entreprise familiale. Ma recherche découle de constats personnel-professionnel et de constats théoriques.

Pour le premier chapitre, je présenterai la problématique et mettrai de l'avant ma question de recherche. Je présenterai aussi la revue de littérature entourant les types de dirigeant, la transmission d'entreprise familiale en contexte de PME ainsi que l'engagement et la motivation de la relève. Dans le deuxième chapitre, je détaillerai les différentes étapes de la méthodologie de la stratégie de recherche à la méthode de recherche, du recrutement à la collecte de données et de la construction d'un guide d'entrevue. J'aborderai l'échantillonnage et la description de mes candidats. Pour le troisième chapitre, je présenterai les résultats et l'analyse des résultats et ferai des discussions en lien avec la littérature. Finalement, je présenterai les apports théoriques et pratiques de ma recherche.

Chapitre 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

1. L'importance de la problématique

L'objectif de cet essai est d'explorer l'impact du style de dirigeant sur la motivation et l'intérêt de la relève entrepreneuriale dans un contexte d'entreprise familiale au Québec. Selon de récentes études menées par le Conference Board of Canada en 2019, les entreprises familiales au Canada représentent près de 50% du PIB du secteur privé. Au cours des prochaines années, c'est près d'un billion de dollars qui seront transférés entre les baby-boomers et les prochaines générations dans les entreprises familiales. Malgré ces statistiques, il semble y avoir un risque important d'échec de transmission d'entreprise familiale. John Ward propose la théorie du 30/13/3. Bien que cette théorie ait été établie en 1987, elle est toujours d'actualité. En effet, des travaux subséquents ont validé la théorie de Ward (Zellweger et al., 2012). Cette théorie démontre que 30% des transferts à la deuxième génération seront réussis, que 13% des transferts seront réussis à la troisième génération et que 3% des transferts seront réussis à la quatrième génération et ainsi de suite. L'engagement semble jouer un rôle important sur l'échec ou la réussite d'une transmission et il sera analysé par le biais du successeur impliqué dans l'entreprise ainsi que par le type de gestionnaire en place dans l'entreprise.

L'impact de l'attitude du dirigeant et de son style de gestion sur la motivation et l'engagement de ses successeurs seront au cœur de cet essai. La revue de littérature

portera sur l'engagement de la relève entrepreneuriale en contexte familial, sur les types de dirigeants en place en contexte de PME et finalement, sur les caractéristiques distinguant les PME familiales des autres entreprises. Cette revue de littérature nous permettra de comprendre l'influence du dirigeant sur la décision de la relève à s'impliquer dans la succession du transfert de l'entreprise familiale et ses conséquences. La revue de littérature introduite permet ainsi d'identifier la question de recherche de cet essai :

Comment est-ce que le type de dirigeant en place influence la réussite de transmission d'entreprise familiale au Québec?

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Les types de dirigeants

Le rôle du dirigeant actuel durant le transfert d'entreprise est déterminant dans la transmission de l'entreprise. Selon Le Breton-Miller, l'un des obstacles principaux des dirigeants est de faire passer la direction et la propriété aux successeurs. Si le dirigeant sortant a des réserves face à ses successeurs en ce qui a trait au partage d'information ou s'il est réticent à renoncer au pouvoir pour quitter l'entreprise, la succession s'annoncera difficile (Le Breton-Miller, 2011). Cette réticence peut aussi expliquer pourquoi de nombreux dirigeants perçoivent leur retrait de l'entreprise comme la mort de leur entreprise (Le Breton-Miller, 2011). L'étude du dirigeant en place dans

l'entreprise et son impact dans la dynamique de l'entreprise est essentielle afin de comprendre les relations dans l'entreprise ainsi que l'implication des successeurs. La typologie de Bauer (Bauer, 1993) sera utilisée comme cadre de référence afin de déterminer les types de dirigeants en place dans les entreprises familiales. En identifiant le dirigeant actuel de l'entreprise selon le modèle à trois têtes de Bauer, il sera possible de comprendre l'engagement du successeur dans l'entreprise familiale. Ceci dit, les impacts sur la relève et la transmission de l'entreprise pourront être analysés. Il est important de se rappeler que le type de dirigeant en place influence les décisions quotidiennes, les décisions stratégiques et les défis à relever dans une entreprise (Bauer, 1993).

Selon Bauer, un propriétaire dirigeant d'entreprise est un personnage à trois têtes qui reflètent les préoccupations, les motivations et la manière générale comment il voit les choses. Ses trois têtes sont l'Homo Politicus, l'Homo Economicus et le Pater Familias.

2.1.1. Homo Politicus

L'Homo Politicus est un PDPME qui a le pouvoir au centre de son intérêt. Il met de l'avant le positionnement du dirigeant. Il y a deux facteurs qui démontrent la position du dirigeant dans l'Homo Politicus : l'exercice du pouvoir et le partage du pouvoir avec d'autres personnes. Le graphique ci-dessous illustre l'Homo Politicus :

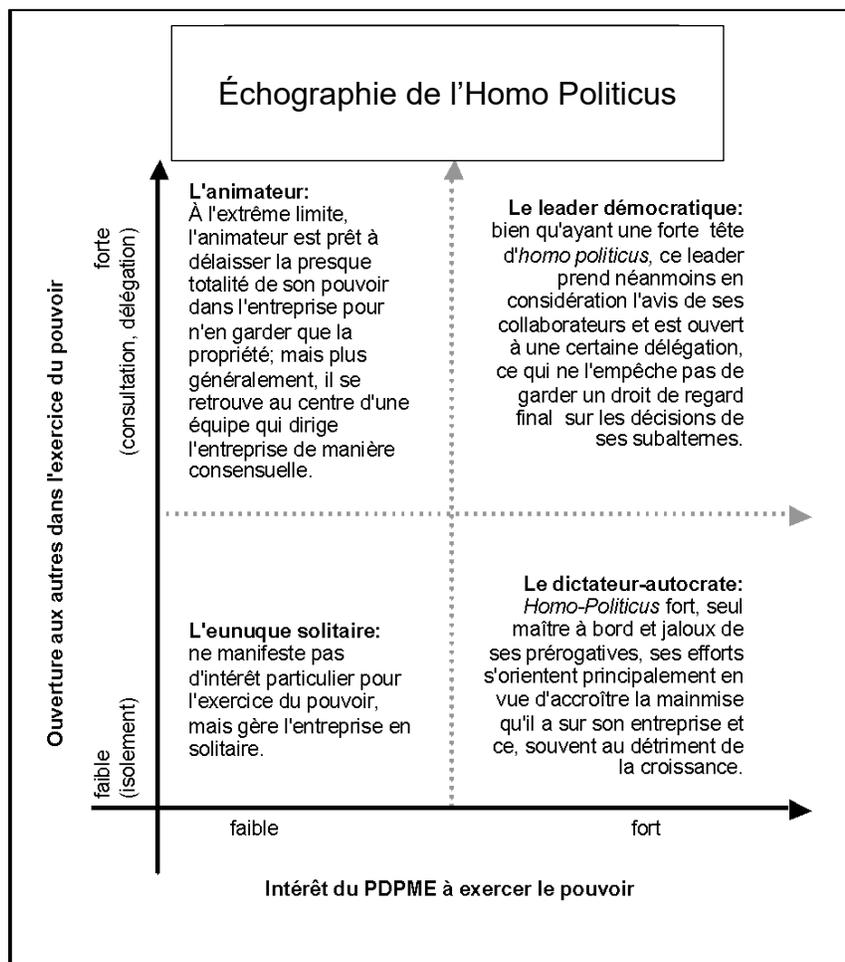


Figure 1. Échographie de l'Homo Politicus

Source : Bauer, M. & Monassier, B. (1993). Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille. Paris : InterÉditions

Les figures de l'Homo Politicus sont les suivantes (Bauer, 1993) : l'animateur, l'eunuque solitaire, le leader démocratique et le dictateur autocrate. L'eunuque solitaire à une faible ouverture aux autres dans l'exercice du pouvoir et un faible intérêt à exercer le pouvoir. Il semble être détaché par l'intérêt du pouvoir. Il est décrit comme étant le laisser-aller. Son opposé, le leader démocratique démontre une grande considération de

l'avis de ses collaborateurs et est ouvert au partage du pouvoir. Malgré son ouverture aux autres, il a toujours le dernier mot. Le dictateur autocrate n'est pas ouvert au partage de pouvoir, il doute constamment de ses employés, il a mainmis sur son entreprise, et ce même au détriment de la croissance de celle-ci. Finalement, l'animateur laisse l'expertise aux mains des employés, il est prêt à délaissier son pouvoir dans l'entreprise pour n'en garder que la propriété. Il cherche à maintenir un bon climat au sein de son entreprise (Bauer, 1993).

2.1.2. Homo Economicus

L'Homo Economicus a les résultats de son entreprise au centre de son intérêt, il est motivé par le développement de son entreprise et il réfléchit aux questions patrimoniales et entrepreneuriales. Les figures de l'Homo Economicus sont les suivantes (Bauer, 1993)

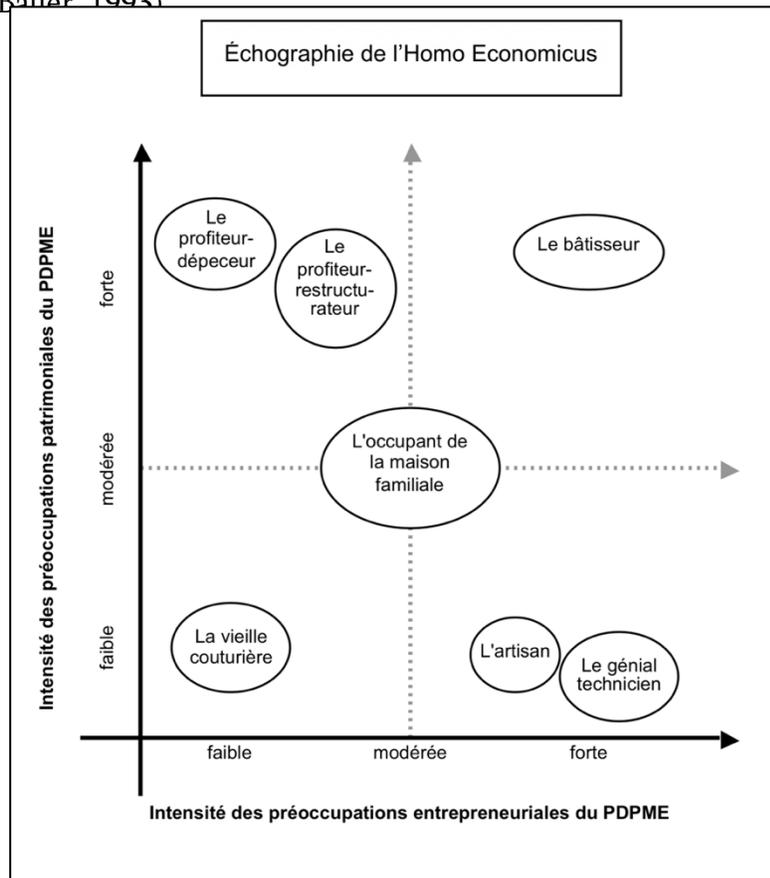


Figure 2. Échographie de l'Homo Economicus

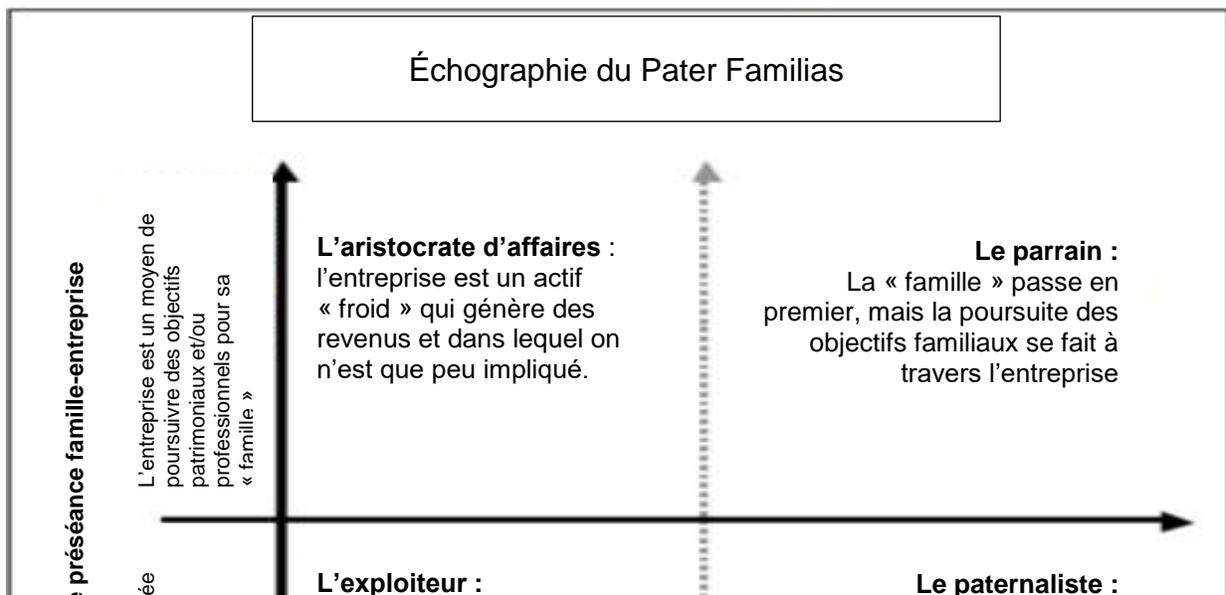
Source : Bauer, M. & Monassier, B. (1993). Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille. Paris : InterÉditions

Les deux axes du graphique sont : l'intensité des préoccupations patrimoniales du PDPME et l'intensité des préoccupations entrepreneuriales du PDPME. En positionnant les différents profils d'entrepreneurs dans le graphique, il est possible de mieux comprendre les stratégies économiques des PDPME. Bauer propose sept profils d'Homo Economicus : le bâtisseur, l'occupant de la maison familiale, le génial technicien, la vieille couturière et le profiteur. Comme l'on peut observer, le profiteur et le profiteur restructurateur partagent une disposition semblable dans le graphique, ainsi que l'artisan et le génial technicien, ils seront définis ensemble. Le profiteur est un PDPME à de fortes préoccupations patrimoniales et de faibles préoccupations entrepreneuriales, il a à cœur le paraître de l'entreprise et il réfléchit continuellement à la revente de l'entreprise. Il s'implique peu dans la stratégie d'entreprise et n'élabore pas projet de développement. Un autre profil démontre aussi une faible intensité de préoccupation entrepreneuriale : la vieille couturière. La vieille couturière aime préserver sa routine, elle ne recherche pas d'innovation ou même de nouveaux clients ou nouveaux marchés. Ses préoccupations patrimoniales sont faibles, elle ne cherche pas à augmenter la valeur de sa PME. Le génial technicien a aussi de faibles

préoccupations patrimoniales. Contrairement à la vieille couturière, il accorde une grande importance à l'innovation et à ses produits, sans toutefois mettre beaucoup d'effort sur sa mise en marché. Il n'accorde pas une grande importance à son chiffre d'affaires et à la rentabilité de ses produits. À l'opposé, le bâtisseur accorde beaucoup d'importance à la gestion de son portefeuille, il met aussi l'accent sur le développement interne et externe de son entreprise. Il préfère un financement externe plutôt que l'autofinancement. Ses préoccupations patrimoniales et entrepreneuriales sont fortes. Finalement, l'occupant de la maison familiale; il a un équilibre entre ses préoccupations entrepreneuriales et patrimoniales. Il s'agit souvent de PME âgée dans un environnement stable.

2.1.3. Pater Familias

De son côté, le Pater Familias met la famille au cœur de ses préoccupations. Il s'interroge principalement sur les considérations familiales et sur la position de l'entreprise au sein de la famille à savoir si l'entreprise est au service de la famille ou si la famille est au service de l'entreprise. Le graphique ci-dessous illustre le Pater Familias.



pérennité de l'entreprise. Il s'agit d'une grosse étape qui doit être planifiée et préparée (Le Breton-Miller, 2011). Il existe plusieurs types de transferts : la vente à un tiers, le transfert mixte, le transfert à un gestionnaire ou à l'équipe de direction de l'entreprise et finalement, le transfert à un membre de la famille. Pour la recherche, nous nous intéresserons au transfert entre les membres d'une famille. Lorsque nous pensons aux entreprises familiales, il est facile de s'imaginer des petites entreprises avec trois ou cinq employés membre de la famille. Dans les faits, les entreprises familiales génèrent près de 7 millions d'emplois au Canada (Bassett & Forbes, 2019). Prenons par exemple des entreprises familiales importantes: Power Corporation, Weston, Bombardier ou encore Saputo. Pour cet essai, nous nous intéresserons aux PME, puisqu'elles représentent un grand nombre des entreprises familiales au Québec qui est estimé entre 80 et 90 % des entreprises familiales (Saint-Cyr et al., 2018). Ceci dit, les PME sont définies petites et moyennes si elles détiennent entre 1 et 499 employés et si leur chiffre d'affaires atteint un maximum de 50 millions de dollars annuel (Ouimet, 2019).

Selon Davis, l'entreprise familiale peut être définie ainsi : une entreprise familiale est une entreprise qui est détenue par une seule famille et où il y a plus de deux membres de la famille qui y travaille et qui influence significativement la direction, les politiques par leurs droits de propriété (Davis & Tagiuri, 1989). La gestion d'une entreprise familiale est un chevauchement entre trois logiques (Davis & Tagiuri, 1989) : la famille,

la propriété et l'entreprise où s'installe différents groupes impliqués dans la gestion de l'entreprise, le conseil de famille, l'assemblée des actionnaires et l'équipe de direction.

La gestion d'une entreprise familiale est aussi différente d'une entreprise non familiale, elle se distingue par des objectifs de continuité, de proximité, d'adaptabilité et de pérennité (Tagiuri & Davis, 1996). Ses défis sont aussi uniques. Elle doit maintenir un équilibre entre l'entreprise et la famille. Elle a des problèmes de rivalité entre les membres d'une même famille ainsi qu'avec les employés qui ne sont pas membres de la famille. Il y a aussi des défis d'héritage, de concurrence et d'équité (Tagiuri & Davis, 1996).

2.3. L'engagement et la motivation du successeur

L'engagement et la motivation d'un successeur au sein de l'entreprise sont l'un des aspects les plus importants d'une succession. Différents types d'engagements explorés par Sharma et Irving démontrent un impact majeur sur la motivation d'un membre de famille à reprendre une entreprise. L'engagement est défini comme étant une affectation à une fonction et à un rôle qui implique des responsabilités et des conséquences (Sharma & Irving, 2005). Sharma et Irving proposent quatre types d'engagements du successeur au sein de l'entreprise familiale.

L'engagement affectif (Sharma & Irving, 2005) : La motivation des successeurs à reprendre l'entreprise familiale peut se justifier par un engagement affectif où un individu est émotionnellement impliqué et dans lequel il voit un alignement entre ses buts et objectifs personnel au sein de l'entreprise. Il croit possible de contribuer positivement à l'organisation. Il y a dans ce contexte, un échange entre les membres de la famille à partager les idées, à s'entraider et à contribuer à la prospérité de l'entreprise. Avec l'engagement affectif du successeur, il se dédit en pleine volonté à faire grandir « son » entreprise, comme le font ses parents (Sharma & Irving, 2005).

L'engagement normatif (Sharma & Irving, 2005) : lorsqu'un successeur se retrouve dans l'obligation de poursuivre et de s'impliquer dans l'entreprise familiale, l'individu joint l'entreprise de *ses parents* (Meyer et al., 1993). Il semble clair que l'entreprise appartient aux parents et que le successeur reprend l'entreprise par défaut, car il ne veut pas laisser tomber la famille.

L'engagement calculé (Sharma & Irving, 2005): le type d'engagement où le successeur s'implique puisqu'il ressent un trop gros prix à payer (financier et familial) s'il renonce de reprendre l'entreprise familiale. Selon lui, la perte serait trop grande s'il décidait de ne pas reprendre l'entreprise. Il aurait une moins bonne position et de moins bonnes conditions s'il travaillait pour quelqu'un autre.

L'engagement impératif (Sharma & Irving, 2005): lorsqu'un successeur n'a pas la confiance personnelle à travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale. Il s'y trouve donc par peur de ne pas pouvoir trouver mieux à l'extérieur.

Puisque l'engagement affectif démontre la plus grande implication du successeur dans l'entreprise (Sharma & Irving, 2005), il est important de bien comprendre comment un individu peut développer ce type d'engagement envers l'entreprise familiale. Lorsqu'un membre senior de l'entreprise communique beaucoup (verbal et non verbal) leur satisfaction et leur fierté de travailler au sein de l'entreprise familiale, ce genre de comportement affecte la fierté et l'identification de la prochaine génération envers l'entreprise (Dion & Solasse, 2005). L'implication et la participation de la relève peuvent être mesurées en observant le degré d'implication qu'ils ont dans le processus décisionnel de l'entreprise. Plus il est impliqué dans les différents niveaux, plus sa participation est importante. Les intentions à court, moyen et long terme influencent la participation de la relève. Ceci dit, un dirigeant doit avoir une ouverture envers les successeurs et la volonté de ne pas agir seul. Il doit y avoir une élaboration d'options et de décisions engageant un avenir collectif sur le long terme (Dion & Solasse, 2005). Les chercheurs ajoutent aussi une importance à la dimension de temps dans le processus décisionnel. Si la participation est ponctuelle ou postérieure, cela n'aura aucune importance et influence sur la motivation globale du successeur, puisqu'il comprendra que l'implication sera superficielle. Ces deux articles démontrent l'influence de

l'engagement de la relève dans la volonté et la motivation à reprendre l'entreprise familiale. Le type de dirigeant en place peut influencer la participation de sa relève. Il est donc indispensable de s'entendre sur le type de dirigeant en place favorisant un contexte de participation ou de non-participation dans une entreprise.

Rappelons que l'objectif de cet essai est d'explorer l'impact du style de dirigeant sur la motivation et l'intérêt de la relève entrepreneuriale dans un contexte d'entreprise familiale au Québec. La problématique provient de constats personnel-professionnel et théorique, basé sur une revue de littérature. **Comment est-ce que le type de dirigeant en place influence la réussite de transmission d'entreprise familiale au Québec?**

Chapitre 2. MÉTHODOLOGIE

1. Choix d'une stratégie de recherche appropriée

1.1. Design de la recherche

L'architecture de la recherche permet d'élaborer les différentes parties de la recherche, de la problématique à la littérature et des données au résultat. Il s'agit d'un point crucial de tout projet de recherche empirique (Royer & Zarlowski, 2014). Chaque composant de la recherche doit être cohérent afin de répondre à la question de recherche. La qualité du design repose sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et sur la cohérence de tous les éléments la constituent (Thiéart, 2014). Pour cette étude qualitative exploratoire, la démarche utilisée sera les entretiens semi-directifs. Les cas choisis sont issus de la question de recherche : dans cette recherche les cas seront des successeurs d'entreprise familiale.

1.2. Choix du positionnement épistémologique

Le concept de positionnement épistémologique nécessite d'être défini afin de mieux comprendre son sens dans la recherche en management. L'épistémologie est une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont justifiées et produites (Thiéart, 2014). La position influence le chemin qu'un chercheur devra emprunter pour produire de la connaissance fiable et valide sur le plan scientifique. L'épistémologie s'intéresse à la nature de la relation qui existe entre le chercheur et l'objet étudié (Prévost & Roy, 2015). L'épistémologie de la recherche en management

s'inspire de trois grands référentiels : le référentiel des sciences de la nature, le référentiel des sciences humaines et sociales et le référentiel des sciences de l'ingénieur. Dans le référentiel des sciences humaines et sociales, il existe une prise en compte importante des spécificités des objets propres aux disciplines qui ne peuvent se concevoir comme des choses (Prévoist & Roy, 2015). Ce référentiel se bâtit autour du constructivisme social ou constructionisme (Keucheyan, 2007).

Les tensions épistémologiques se regroupent en deux groupes : le réalisme et le constructivisme. Ceci dit, le paradigme réaliste défendant l'idée que la science établit une connaissance valide de la réalité, de manière indépendante et extérieur du chercheur (Thiétart, 2014). Le paradigme réaliste comprend le positivisme, le post-positivisme et le réalisme critique. À l'opposé de l'axe se trouve le constructivisme, qui inclus : l'interprétativisme, le post-modernisme et constructivisme ingénierie. Cette orientation assume que la réalité et la connaissance sont objet d'une construction du chercheur.

Selon Geertz (Geertz, 1973) :

« La réalité sociale est avant tout le fait des actions, significations, produits, symboliques et pratiques sociales qui, dans un contexte

spécifique et pour une période donnée, acquièrent une forme de stabilité intersubjectivement partagé. »

Dans le cadre de ma recherche en gestion, j'opterai pour une position épistémologique interprétativiste, puisqu'il s'agira de ma compréhension face à une situation et parce que la connaissance acquise sera le construit de mon observation et de mon interprétation (Prévost & Roy, 2015).

2. Choix de la méthode de recherche : l'approche inductive qualitative

Il existe deux types de recherches en management : la recherche quantitative et la recherche qualitative (Grawitz, 1996). Pour cette recherche, l'analyse qualitative exploratoire a été choisie afin de comprendre un phénomène selon la perspective des sujets dans leur contexte. Puisqu'il est considéré que les individus interrogés partageront leur expérience et leur vision dans l'entreprise familiale, cette méthodologie est plus appropriée pour cette recherche. L'analyse qualitative a été sélectionnée, puisque les phénomènes humains sont uniques et non prévisibles, la réalité est multiple et se découvre en interagissant avec l'environnement. Puisque cette étude pourra être utilisée pour des recherches futures et qu'elle générera des nouvelles idées, elle peut être qualifiée comme étant exploratoire (Thiétart, 2014).

3. Considérations éthiques

Pour préserver l'anonymat des candidats, les résultats sont présentés de manière à ce qu'aucun d'entre-deux ne puisse être identifié. Le comité d'éthique a jugé que cette recherche ne nécessitait pas une évaluation éthique. Cependant un formulaire de consentement a été remis et rempli à tous les participants, ce formulaire expliquait clairement aux individus le sujet de la recherche, les objectifs de la recherche, les informations sur la diffusion de la recherche, l'accessibilité des données et les personnes-ressources. Ce formulaire devait être rempli préalablement aux entrevues.

4. Recrutement, collecte des données et construction d'un guide d'entrevue

Pour faciliter le recrutement, un appel à la participation a été lancé sur les réseaux sociaux avec l'inscription des critères de participation, afin de rejoindre des membres d'entreprise familiale désirant participer à la recherche. Deux candidats ont aussi été recrutés par le biais de connaissances communes. Six candidats provenant de différents secteurs ont été interrogés pour cette recherche. Les entrevues se sont déroulées par téléphone étant donné la situation de COVID 19 et les consignes de la Santé Publique. Les participants ont été enregistrés afin de faciliter la discussion et pour améliorer la qualité de l'analyse des données, cela évite ainsi la transformation du discours des répondants. Les entrevues sont réalisées avec l'aide d'un guide d'entrevue semi-dirigé. Le guide d'entrevue comporte 31 questions séparées sous quatre thèmes : Profil et expérience, engagement de la relève, profil du dirigeant actuel et transfert d'entreprise.

4.1. Méthode d'échantillonnage par critères

La méthode d'échantillonnage par critère se fera auprès des sous-groupes de la population où les critères contextuels seront pertinents pour la recherche (Patton & Patton, 2002). Tous les participants devront satisfaire à aux critères. Les répondants invités à participer à cette recherche devaient remplir des critères permettant de répondre à la question de recherche. Les critères d'admissibilités de la population cible sont les suivants :

1. Être membre d'une famille possédant une entreprise familiale
2. Être un travailleur actif
3. Vouloir volontairement participer à l'étude

Les répondants ont été recrutés à la suite de recherches auprès d'entreprises familiales au Québec. Le questionnaire de cette recherche a aussi été déposé sur les réseaux sociaux, afin de rejoindre des membres d'entreprise familiale.

Selon l'échantillonnage théorique, la taille de l'échantillon sera délimitée par la réplication (Yin, 2014). Lorsque les participants offriront des résultats similaires dans les réponses d'entrevues et qu'il n'y aura pas de nouvelle observation à noter, le nombre de cas sera suffisant pour comprendre le phénomène théorique.

4.2. Méthode d'entrevue semi-dirigée

La méthode utilisée doit être fiable, valide et compatible avec la question de recherche. Ceci dit, les participants sont questionnés sur leur expérience au sein de l'entreprise familiale. Des entrevues semi-dirigées faites individuellement facilitent la compréhension de la dynamique de l'environnement de travail des participants. L'entretien semi-dirigé permet au chercheur de laisser la personne interrogée parler de ce qu'elle sait et il ne cherche pas à abrégé la conversation (Deslauriers, 1997). L'interprétation de leur expérience est significative pour la recherche et je guiderai l'entrevue à l'aide de mon guide d'entrevue, mais je laisserai le candidat développer ses idées en fonction des thèmes généraux de ma recherche, afin de garder une bonne interaction et une bonne fluidité dans les idées du participant et dans notre discussion. Bien que je procède un cadre d'entrevue, je veux laisser le candidat peser l'importance de certain thème afin de mieux comprendre la dynamique qui règne dans l'entreprise familiale. Le guide d'entrevue se trouvant dans l'annexe a été séparé par thème afin de pouvoir aligner les questions à la problématique et aux objectifs de recherche, les sections sont divisées ainsi: Profil et expérience, engagement de la relève, profil du dirigeant actuel et transfert de l'entreprise.

4.3. Présentation de l'échantillonnage

L'échantillonnage de cette recherche sera composé de six individus provenant d'entreprise familiale de la grande région de Montréal. Les individus sont tous des travailleurs actifs œuvrant au sein de l'entreprise. Les caractéristiques suivantes seront

discutées dans la section suivante : le secteur d'activité de l'entreprise familiale, le nombre d'années qu'il travaille dans l'entreprise, le nombre de générations qui les précèdent dans l'entreprise, le nombre d'employés dans l'entreprise, le nombre de membres de la famille actifs dans l'entreprise, leur rôle au sein de l'entreprise et finalement leur niveau de scolarité. Les entrevues téléphoniques sont d'une durée variante entre 26 minutes et 51 minutes. Je leur avais demandé d'être seul dans la pièce où ils allaient être interviewés, afin qu'ils puissent répondre sans censurer leur discours.

4.4. Description des candidats

Le tableau ci-dessous résume le portrait des six candidats recrutés pour les entrevues avec l'ordre auquel je les ai interviewés.

Tableau 1. Description des candidats

| | Candidat 1 | Candidat 2 | Candidat 3 | Candidat 4 | Candidat 5 | Candidat 6 |
|--|--|-------------------------------|---|---|---|-------------------------------|
| Secteur d'activité | Distribution alimentation | Ventilation et Chauffage | Produits et soins personnels | Manufacturier composantes électroniques | Service administration d'assurance collective et régime de retraite | Architecture |
| Localisation | Anjou | Repentigny | Varenne | St-Léonard | Montréal & Toronto | Saint-Laurent |
| Nombre d'année travaillant dans l'entreprise | 26 ans | 3 semaines | 20 ans | 12 ans | 2 ans | 4 ans |
| Âge de l'entreprise | 32 ans | 65 ans | 32 ans | 49 ans | 44 ans | |
| Génération | 3eme | 4eme | 2eme | 3eme | 2eme | 2eme |
| Liens avec le dirigeant | Père-fille | Père-fils | Père-fille | Père-fils | Père-fils | Père-fille |
| Rôle/poste | Secrétaire, réceptionniste, comptabilité, RH | Ingénieur et plusieurs autres | Adjointe administrative, RH, Comptabilité | Stagiaire génie et plusieurs autres | Gestionnaire des opérations et de la conformité | Associée et charger de projet |

| | | | | | | |
|--|--------------|-------|--------------|-------|----------|----------|
| | | | | | | |
| Niveau de scolarité | Secondaire 5 | BAC | Secondaire 5 | BAC | Maîtrise | Maîtrise |
| Nombre d'employé | 24 | 55-60 | 20-30 | 60-70 | 10 | 5 |
| Nombre de travailleur actifs de la famille | 9 | 11 | 10 | 5 | 3 | 3 |

Précisions importantes pour la description des candidats :

- Localisation : situation géographique de l'entreprise
- Génération : Puisque certaines entreprises familiales sont de vieilles entreprises, je m'interrogeais à savoir à quelle génération appartiennent les candidats.
- Rôle/poste : les tâches quotidiennes et rôles seront élaborés plus tard dans l'analyse des données.
- Nombre d'employés : Le nombre d'employés exclut tous les membres de famille travaillant dans l'entreprise.
- Nombre de travailleurs actifs membre de la famille : ce chiffre exclut le candidat interviewé

5. Analyse des résultats

Pour l'analyse de mes résultats, j'ai décidé d'utiliser une analyse de contenu manuel. À la suite à l'enregistrement de mes entrevues, j'ai retranscrit l'intégralité des entrevues totalisant 22 pages. Mon analyse a été séparée en thématique et sous-thématique, afin de structurer mes résultats.

Chapitre 3. **RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Après avoir effectué les entrevues auprès des 6 candidats, nous avons analysé les différentes thématiques; les types de dirigeants, la transmission de l'entreprise et l'engagement des successeurs. Cela nous permettait de répondre à notre question de recherche : Comment est-ce que le type de dirigeant en place influence la réussite de transmission d'entreprise familiale au Québec?

Nous avons commencé l'analyse en répondant à cette question : quel est le type de dirigeant en place dans l'entreprise et à quel profil et tête pouvons-nous l'identifier dans la typologie de Bauer? Nous avons par la suite identifié le type d'engagement de chaque candidat dans l'entreprise familiale selon Sherma et Irving. Finalement, nous avons analysé le discours des successeurs concernant leur vision de la transmission de l'entreprise et la vision du dirigeant.

1. Résultat profil du dirigeant actuel

1.1. Échographie des dirigeants par les candidats

1.1.1. Distribution du pouvoir dans les entreprises des candidats

Dans le cas du candidat 1, le successeur a remarqué un changement de comportement de la part du dirigeant depuis le commencement de son emploi. Avec le temps, le dirigeant apprend des autres et voit que les choses évoluent. Il laisse de plus en plus de place à l'opinion des autres. Elle peut aussi exécuter ses tâches quotidiennes avec

autonomie et n'a pas besoin de l'approbation constante du dirigeant. Elle est à l'affût en ce qui a trait aux stratégies de l'entreprise et de la direction de l'entreprise. Son père l'implique dans les réunions et en discute durant les conseils familiaux. Le PDPME aime garder le pouvoir de l'entreprise, bien qu'il considère l'opinion des autres et qu'il partage en quelque sorte son pouvoir.

« Mon père écoute les opinions, mais il est un peu vieux jeu, avec le temps il apprend et il voit que les choses évoluent et il commence à en laisser plus. Il n'a pas peur de demander conseil à des experts. Mon frère a aussi beaucoup de pouvoir dans l'entreprise, c'est lui qui va prendre la position de mon père et ç'a été décidé en famille. Pour le moment par contre, la décision revient à mon père. »

Dans le cas du candidat 2, il est clair qu'il y a une distribution des pouvoirs importante dans l'entreprise. Étant donné les membres impliqués de la famille, il semble y avoir un pouvoir partagé. Le candidat est autonome dans son travail et ne demande pas continuellement l'approbation du dirigeant. Dans certains cas il va chercher l'approbation, mais lors de décisions de plus grande envergure, mais cela peut aussi être dû au fait qu'il travaille depuis quelque temps seulement dans l'entreprise. En ce qui a trait aux stratégies d'entreprise, le candidat n'est pas inclus pour le moment et il indique que cela risque d'être différent lorsqu'il aura passé plus de temps au sein de l'entreprise.

« Je dirais que je suis impliqué dans le processus décisionnel, mais pas à très grande ampleur pour l'instant. Je dirais que je suis impliqué à moyenne ampleur. C'est pas mal un conseil de famille qui est impliqué dans les grandes décisions actuellement (mon oncle, ma tante et mes cousins). Je dirais que même si je ne suis pas super impliqué à l'heure actuelle, je suis très autonome dans mon travail. Si je dois prendre de grandes décisions, je vais chercher l'approbation. En ce qui a trait au partage de pouvoir dans l'entreprise quand il s'agit du côté administratif, c'est l'opinion de tous. Chacun prend des décisions en fonction de son département, mais lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques, elles se prennent d'un commun accord. Chez nous, ce n'est pas juste mon père qui mène la barque. »

Le PDPME ne demande pas l'avis d'expert avant de prendre ses décisions, mais il discute beaucoup avec les membres de son équipe ainsi qu'avec son fils, l'un des successeurs de l'entreprise.

Pour le candidat numéro 3, le PDPME est ouvert aux conseils d'experts et n'hésite pas à faire appel à ceux-ci lors de grandes décisions qui doivent être calculées. Le dirigeant écoute l'opinion de ses successeurs, bien qu'il accorde toujours une importance particulière à ses expériences dans l'influence de la prise de ses décisions. Le dirigeant a une grande confiance envers ses successeurs et la confiance semble grandissante auprès du candidat 3, puisqu'elle complète actuellement son baccalauréat en

administration des affaires. Elle a aussi remarqué un changement au niveau de son pouvoir ainsi que de l'influence de son opinion depuis le début de ses études.

« J'ai eu une discussion avec mon père et je lui ai dit qu'après mon BAC si je n'avais pas plus pouvoir dans les prises de décisions et de poids dans la balance, ça n'allait pas fonctionner. Par contre, je dois dire que je commence à avoir du poids depuis que je suis à l'école. On dirait qu'ils me prennent (mes parents) plus au sérieux et je suis aussi quelqu'un de déterminer donc ça m'aide. L'école aide ma crédibilité auprès de mon père. Mon père est capable du partage, il a une grande confiance envers nous. S'il est en voyage d'affaires et que nous devons prendre une grande décision, nous n'avons pas besoin de toujours avoir son approbation. »

Le candidat 4 semble avoir une relation plus employé/employeur avec le dirigeant. Il explique avoir peu de poids dans la prise de décision, qu'il n'est pas impliqué dans les grandes décisions et qu'il a constamment besoin de l'approbation du dirigeant. Il mentionne qu'il pourrait être autonome, mais qu'il a peur des répercussions suite à des expériences passées. Il ajoute qu'il est très alerte des idées du dirigeant et qu'il est toujours inclus lors de ces discussions. Par contre, il n'est pas inclus dans le développement des idées. Le dirigeant garde main mise sur le pouvoir, mais il consulte des experts et fait part de ses décisions et de ses plans au successeur.

« Il me partage ses idées, mais je ne suis pas vraiment inclus dans le développement des idées. Par contre, quand il arrive le temps de prendre de grandes décisions, il prend toujours le temps de consulter plusieurs experts, il travaille en étroite collaboration avec un avocat et un comptable-fiscaliste. Il essaie toujours de calculer ses décisions et pour se faire, il demandera l'opinion de plusieurs personnes de confiance. Je pense que si je voulais prendre plus de décisions je pourrais, mais j'ai eu de mauvaises expériences dans le passé avec ses réactions et maintenant je ne veux pas entrer en conflit avec lui. »

Le candidat 5 partage dans les faits le pouvoir avec le PDPME de l'entreprise. Leurs décisions sont prises d'un commun accord, bien que le mot final appartienne au dirigeant. Dans les actions le successeur a un rôle primordial dans les stratégies d'entreprise, dans la prise de décisions et dans le développement d'idées.

« Il se fie beaucoup à moi, mais il a toujours le dernier mot. Les décisions sont prises de concert. Étant donné que nous avons deux bureaux, je dirais qu'il a plus de poids dans les décisions de Montréal et moi j'ai plus de poids dans les décisions de Toronto avec un ratio de 40/60. Les employés décident aussi avec nous, la directrice de l'administration est impliquée dans le processus décisionnel de l'entreprise. »

Le dirigeant et le successeur ont un rôle équipollent dans l'entreprise. Bien que le candidat mentionne que son père a le dernier mot, le pouvoir réel est accordé au successeur puisque sans lui, l'entreprise serait vendue.

Pour le candidat 6 explique que son père prend en considération l'opinion de ses deux associés minoritaires, mais prends les décisions finales sur les stratégies d'entreprise. Pour ce qui est de la prospective client et de la gestion des ressources humaines, les trois associés ont un poids équivalent dans ces décisions. Le PDPME n'hésite pas à consulter des experts lorsqu'il doit prendre une décision importante. Le dirigeant aime garder le pouvoir de l'entreprise, bien qu'il considère l'opinion des autres et qu'il partage son pouvoir.

« Nous sommes présentement trois associés, mon père a le plus de parts donc c'est lui qui a le plus de poids dans les décisions d'entreprise. Par contre, c'est certain qu'il prend en considération nos opinions. Il me délègue aussi beaucoup de tâches et il me consulte lorsqu'il vient le temps de prendre des décisions importantes. Dans mon travail j'ai continuellement besoin de l'approbation de mon père. »

1.1.2. Habitudes financières et développement des entreprises

Le candidat 1 explique que son père est toujours à la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Il évoque des objectifs de vente et de chiffre d'affaires précis basés sur les années antérieures.

« Il a beaucoup de projets, il voit toujours plus loin et il veut toujours plus. Maintenant c'est pas mal mon frère qui est à la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés étant donné qu'il essaie de laisser les reines. Pour ce qui est des objectifs de ventes, il a toujours des objectifs précis, il essaie toujours d'en faire plus de l'année précédente avec des chiffres précis. »

L'entreprise à des projets de développement et le patrimoine de la famille sont importants pour le PDPME. Le dirigeant pourrait considérer de vendre l'entreprise si ses successeurs sont d'accord. D'ailleurs, il préfère l'autofinancement que le financement externe et il accorde une bonne importance à l'agrandissement de son patrimoine.

Le candidat 2 à un PDPME qui est toujours à la recherche d'innovation et de nouveaux marchés. Il a déjà évoqué la vente de son entreprise dans le passé, mais la décision se prendrait d'un commun accord avec les successeurs. Le dirigeant évoque des objectifs de ventes précis en fonction des années précédentes. Il discute beaucoup des performances de l'entreprise et partage les résultats ouvertement avec le successeur. Le

candidat mentionne que les projets de l'entreprise sont presque exclusivement autofinancés. Il rapporte aussi que le PDPME accorde une importance à son patrimoine.

« Mon père a des objectifs clairs et je suis au courant. Il prend des décisions à court moyen terme, pour le long terme, il ne fait rien de trop précis, car il ne sera pas là, il aura passé le flambeau. Je dirais que même s'il sait qu'il veut passer le flambeau, il est tout de même à la recherche d'innovation et il a des chiffres de ventes précis. Il se compare beaucoup aux années précédentes et il met des objectifs en fonction de ça. Il m'en parle et me montre les résultats. »

Le candidat 3 a rapporté que l'un des buts du PDPME est de faire grandir l'entreprise et de l'amener au niveau supérieur. De plus, le successeur mentionne que l'entreprise n'hésite pas à faire appel à du financement externe pour financer les projets de l'entreprise. Le dirigeant n'a jamais évoqué la vente de son entreprise.

« Mon père c'est un visionnaire, il sait où il veut son entreprise. Il est très actif, toujours à la recherche de projets, de développement et de nouveaux clients. Il accorde une grande importance à ses objectifs de ventes. Avant il avait un fichier Excel avec des objectifs très précis, mais étant donné que l'entreprise changeait rapidement, il a arrêté d'inscrire les objectifs de vente. L'important pour lui c'est toujours de faire plus que l'année dernière. Il a un fichier avec les ventes mensuelles dans

lequel il a un code de couleur. Il aime beaucoup regarder le fichier comme ça il voit les mois record et il aime beaucoup regarder ça! »

Le dirigeant est continuellement à la recherche de projets de développement et de nouveaux clients. Il a des objectifs de ventes précis et regarde constamment ses ventes mensuellement. Il a une grande satisfaction lorsqu'il fracasse ses records mensuels.

Le candidat 4 décrit le PDPME comme désirant constamment agrandir son patrimoine. Il accorde une très grande importance au chiffre d'affaires, puisque cela permet de développer l'entreprise. Le dirigeant est très réticent face au financement externe et préfère l'autofinancement.

« Mon père n'aime pas prendre de risques financiers et il est très fermé par rapport au financement externe de toute sorte : prêts, hypothèque, etc. La compagnie est financièrement indépendante et n'a à ce jour, aucune dette ou prêt. Mon père accorde beaucoup d'importance aux objectifs de ventes, je dirais qu'il passe une bonne partie de sa semaine à planifier des stratégies de ventes, c'est un vendeur dans l'âme. Il cherche aussi toujours à innover, bon c'est vrai que nous sommes en technologie, mais sa tête est vraiment très proactive pour ça. »

L'innovation est au centre de son intérêt et il cherche toujours à agrandir son réseau de distribution et trouver de nouveaux clients. En ce qui a trait à la vente de l'entreprise, le dirigeant ne s'opposerait pas à vendre la compagnie si le prix offert est intéressant. Si l'offre est intéressante, il en discuterait davantage avec sa relève avant de prendre une décision.

En ce qui a trait au candidat 5, la vente de l'entreprise a toujours été une option envisageable. Le successeur est clair dans son discours que l'entreprise est là dans le but d'enrichir la famille et le patrimoine familial. S'il advenait que l'entreprise ne soit plus profitable, ils n'hésiteraient pas à la vendre. Le candidat mentionne toutefois que le dirigeant ne cherche pas à innover et ne cherche pas de nouveaux clients ou marchés. Il est davantage en mode passif. Il ne met pas d'objectifs de vente ou de chiffre d'affaires précis. Il tient à ce que l'entreprise fonctionne et pas plus. Le successeur qualifie l'attitude du dirigeant comme faisant preuve d'inertie dans le cadre du développement de son entreprise.

« S'il y a des objectifs, c'est parce que moi je les mets. Je suis le seul à mettre le bois dans le feu. Mon père est en mode pré-retraite et la seule chose qui importe, c'est que l'entreprise soit rentable, mais sans plus. Même pour ce qui est de la vente de l'entreprise, il l'a déjà considéré et c'était justement le dilemme que j'avais lorsque j'ai décidé de joindre

l'entreprise. Soit que je venais pour reprendre l'entreprise, soit qu'il vendait. »

Il n'a pas de projet de développement et veut que l'entreprise paraisse bien, mais il ne cherche pas à innover.

Le candidat 6 explique que le PDPME est constamment à la recherche de nouveaux clients et de nouveaux projets. Puisque leur domaine est un peu différent des autres candidats interviewés, le candidat m'explique que dans son domaine, les chiffres de ventes ne sont pas la priorité. Le dirigeant accorde la priorité à certains types de projets. Le dirigeant cherche des projets qui lui fera plaisir et qui le passionnera.

« Mon père est à la recherche de type de projet sur lequel il veut travailler pour ses objectifs personnels et son plaisir. Il ne met pas l'emphase sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, il le met sur les projets qu'il trouve intéressant. C'est certain que certain projet sur lequel il veut travailler vont nécessairement influencer le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais ce n'est pas la motivation première. »

1.1.3. Positionnement de la famille

La candidate 1 laisse transparaître la relation de proximité qu'elle a avec sa famille au travers de l'entrevue. Elle mentionne qu'ils soupent fréquemment ensemble durant la semaine et elle démontre une belle complicité avec les membres de sa famille.

« C'est difficile à dire si l'entreprise passe avant la famille ou si la famille passe avant l'entreprise, parce qu'on passe tellement de temps à l'entreprise. Nous soupons ensemble toute la semaine, nous faisons tout ensemble donc la ligne est mince. Par contre, nous avons vécu des années difficiles (avec de la maladie dans la famille) et la business a pris le bord, on a préféré prendre plus de temps pour la famille donc à cause de ça, je dirais que la famille passe avant la business. »

Elle mentionne que l'entreprise est le patrimoine de la famille et que la famille passe avant l'entreprise et ce, bien qu'il soit difficile de distinguer les deux. Lors d'années plus difficiles, ils (la famille) n'ont pas hésité à mettre l'entreprise de côté pour prendre soin de la famille. Son père est très heureux d'avoir ses enfants dans l'entreprise et il trouve qu'il s'agit d'une bonne sécurité d'emploi pour ses enfants. La candidate indique aussi que si son frère ou elle quittait l'entreprise, le dirigeant serait attristé.

Bien que le candidat 2 ait récemment joint l'entreprise, il considère déjà depuis plusieurs années qu'il s'agit de l'entreprise familiale. Ses réponses sont claires, la famille passe avant l'entreprise et il reconnaît que son père est très heureux et très fier de l'avoir à ses côtés dans l'entreprise. Le candidat indique aussi que 11 membres de la famille travaillent dans l'entreprise. Ceci dit, il est possible de comprendre que l'entreprise est

au service de la famille et que le dirigeant n'hésite pas à faire entrer les membres de la famille dans l'entreprise.

La candidate 3 décrit aussi l'entreprise comme étant le patrimoine de la famille. Elle reconnaît que son père est vraiment fier d'avoir ses enfants et les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise. Son père souhaiterait d'ailleurs qu'elle ait la chance d'avoir un conjoint qui se joigne à l'entreprise, tout comme a fait la conjointe de son frère. Dans ses propos la candidate indique que l'entreprise passe avant la famille.

« L'entreprise passe avant la famille, c'est le mode de vie. On parle toujours de business, on fait des soupers, on parle business, c'est constant. Même à Noël. Mais je sais que mon père est vraiment fier d'avoir sa famille qui travaille avec lui. Il a même fait l'intégration des belles-sœurs et là, il veut que je me trouve un chum qui veut travailler dans l'entreprise! »

Le candidat 4 reconnaît que le dirigeant est heureux d'avoir sa famille avec lui au travail.

Le candidat reconnaît que le PDPME aime intégrer ses enfants dans l'entreprise, mais il est très exigeant envers eux. Bien qu'il confonde au moment de l'entrevue la question à savoir si l'entreprise est au service de la famille ou si c'était le contraire, il confirme par la suite que le dirigeant prend ses décisions en fonction de ce qui serait le meilleur

pour le patrimoine familial. La poursuite des objectifs familiaux se fait à travers l'entreprise. Il mentionne aussi que la famille immédiate est très proche.

« Bien qu'il ne le mentionne pas vraiment, je sais que mon père est heureux que je travaille avec lui. Je sais aussi que mes parents sont très heureux d'avoir ma sœur et moi dans l'entreprise et qu'ils seraient bien tristes si je quittais l'entreprise et c'est certain qu'il y aurait un risque au niveau de la relation familiale. »

En ce qui a trait au candidat 5, il est clair que la famille passe avant l'entreprise. Le candidat mentionne que l'entreprise est là pour générer des profits et qu'elle soit profitable pour la famille. Les décisions sont prises en fonction des conséquences qu'elles auraient sur la richesse de la famille. Le PDPME est heureux d'avoir son fils et sa femme qui travaille à ses côtés.

« Je ne considère pas que l'entreprise est le patrimoine de la famille. L'entreprise c'est la machine à argent. Elle est là pour enrichir la famille et c'est tout. Que l'on reste ouvert, que l'on vende ou que l'on ferme, on considère que le point de vue financier. L'entreprise est définitivement au service de la famille. »

Le candidat 6 exprime que la famille passe avant l'entreprise et que l'entreprise est au service de la famille. En plus de son père et elle, sa mère travaille aussi dans l'entreprise et elle reconnaît que le dirigeant est très heureux d'avoir sa famille dans l'entreprise.

« Mon père est heureux de m'avoir avec lui dans l'entreprise et comme associé. Si je décidais de quitter mon père serait triste mais on passerait à autre chose. »

1.2. Discussion

Afin de pouvoir comparer les profils des dirigeants, j'ai tout à bord tenté d'assimiler les caractéristiques de leur profil de dirigeants, aux figures de Bauer (Bauer, 1993). Certains pouvait être assimiler, d'autre ne pouvait pas se retrouver dans les échographies de Bauer (Bauer, 1993).

1.2.1. Tête Homo-Politicus des dirigeants

Avec les réponses reçues des successeurs, j'ai été capable d'analyser la vision de leur PDPME sur le pouvoir de l'entreprise ainsi que la distribution du pouvoir dans l'entreprise. Ceci dit, certaines de mes questions permettaient de faire ressortir les caractéristiques du dirigeant en place ainsi que ses habitudes relativement à sa gestion de l'entreprise. Le tableau ci-dessous montre les résultats des candidats.

Tableau 2. Répartition du pouvoir dans les entreprises

| | Candidat 1 | Candidat 2 | Candidat 3 | Candidat 4 | Candidat 5 | Candidat 6 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | |
|---|---|------------|------------|----------------------|------------|----------------------|
| Poids de l'opinion dans les décisions | 25% | 20% | 75% | 5% | 40% | 20% |
| Valeur accordée aux opinions des successeurs dans la prise de décision | Écoute de plus en plus les opinions, mais il a le mot final | Importante | Importante | Pas très importante | Importante | Importante |
| Implication d'experts | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Autonomie au travail | Oui | Oui | Oui | Besoin d'approbation | Oui | Besoin d'approbation |
| Implication dans les grandes décisions | Oui | Pas encore | Non | Non | Oui | Oui |

Rappelons que l'Homo-Policus de Bauer démontre la position du dirigeant en ce qui a trait à l'exercice du pouvoir et le partage du pouvoir avec d'autres personnes. Ceci dit, j'ai été capable de placer la plupart des dirigeants d'entreprise dans la figure 1 : Échographie de l'homo-politicus de Bauer (Bauer, 1993).

Le PDPME du candidat 1, 3 et 6 affichent les caractéristiques du leader démocratique : leur intérêt à exercer le pouvoir est fort et ils consultent les expert ou collaborateurs avant de prendre les décisions, ils n'hésitent pas à déléguer leur pouvoir. Ils gardent cependant un droit de regard final sur les décisions. Dans le cas du PDPME du candidat 2 et 5, l'intérêt d'exercer leur pouvoir semble faible et ils semblent très ouverts à l'opinion des directeurs et ils délèguent beaucoup leur pouvoir. Pour cette raison, les dirigeants des candidats 2 et 5 détiennent les caractéristiques de l'animateur. En ce qui attrait au candidat 4, le PDPME constitue un type de dirigeant se trouvant entre le

dictateur-autocrate et le leader démocratique de Bauer. Nous ne pouvons donc pas le classer dans une figure précise de l'homo-politicus.

1.2.2. Tête Homo-Economicus

Comme mentionné précédemment, l'Homo-Economicus de Bauer (Bauer, 1993) a les résultats de son entreprise au centre de son intérêt. Le dirigeant est motivé par le développement de son entreprise et il réfléchit aux questions patrimoniales et entrepreneuriales. Il est possible de déterminer le type d'Homo-Economicus dans une entreprise lorsqu'on le positionne sur les axes par rapport à l'intensité de ses préoccupations patrimoniales et l'intensité de ses préoccupations entrepreneuriales. Les réponses données par les successeurs m'ont permises d'inscrire leur PDPME dans le graphique et de déterminer leur profil économique.

Tableau 3. Environnement économique des entreprises

| | Candidat 1 | Candidat 2 | Candidat 3 | Candidat 4 | Candidat 5 | Candidat 6 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| Vision de l'entreprise | Très claire | Très claire | Très claire | Très claire | Très claire | Claire |
| Niveau d'innovation/développement | Beaucoup de projets | Beaucoup de projets | Beaucoup de projets | Beaucoup de projets et innovation | Pas d'innovation | Beaucoup de projets |
| Actif ou passif face aux objectifs de vente et de chiffre d'affaires | Actif | Actif | Actif | Actif | Passif | Passif |
| Santé globale de l'entreprise | Bonne | Bonne | Bonne | Bonne | Bonne | Bonne |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ouverture à la vente de l'entreprise | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Non |
|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Les dirigeants 1, 2 et 3 se trouvent entre l'occupant de la maison familiale et le bâtisseur; ils ne correspondent pas parfaitement à une figure de l'Homo- Economicus de Bauer. Pour les autres candidats, il était possible de les associer avec des figures de Bauer. Les caractéristiques du PDPME 4 se rapportent au bâtisseur. Le PDPME 5 se range sous le profiteur : il a une forte intensité de ses préoccupations patrimoniales, mais une faible intensité dans ses préoccupations entrepreneuriales. Le PDPME 6 représente le génial technicien, il privilégie l'innovation (de nouveaux projets sur lequel il n'a jamais travaillé) et mets un fort accent sur les produits (les projets). Il a peu d'intérêt pour le chiffre d'affaire et il centralise les objectifs de l'entreprise sur ses objectifs personnels.

1.2.3. Tête Pater-Familias des dirigeants

Comme mentionné précédemment, le Pater-Familias s'interroge principalement sur les considérations familiales et sur la position de l'entreprise au sein de la famille à savoir si l'entreprise est au service de la famille ou si la famille est au service de l'entreprise. L'une des remarques principales de tous les candidats était que l'entreprise fait entièrement partie de la famille. Les discussions sur l'entreprise et les stratégies ne se limitent pas à des rencontres en présentiel à l'entreprise, mais les plus grandes et importantes discussions se font dans les conseils de famille les fins de semaine et durant

les soupers de famille. Tous les successeurs sont aussi conscients que leur père est heureux d'avoir leur enfant qui travaille dans l'entreprise. La majorité d'entre eux affirment que leur père serait attristé advenant qu'il quitte l'entreprise.

Étant donné les fortes considérations familiales et parce que l'entreprise est au service de la famille, le PDPME 1, 2,4,6 constituent le parrain du Pater-Familias. Puisque les considérations familiales sont fortes et que la famille est au service de l'entreprise, le PDPME 3 se rapporte aux caractéristiques du paternaliste. Le profil du dirigeant 5 se rapporte à l'aristocrate d'affaires du Pater-Familias.

1.2.4. Comparaison des profils de dirigeant

Pour faciliter la compréhension des profils des dirigeants, j'ai transposé les résultats dans un diagramme circulaire les PDPME des candidats pour représenter le poids de chacune des têtes selon la typologie de Bauer (Bauer, 1993); Homo-Politicus, Homo-Economicus et Pater-Familias, en fonction de la description faite par les successeurs. De cette manière, il est plus facile de comprendre la tête dominante de chaque dirigeant.

Figure 4. 1. Profil du PDPME du candidat 1

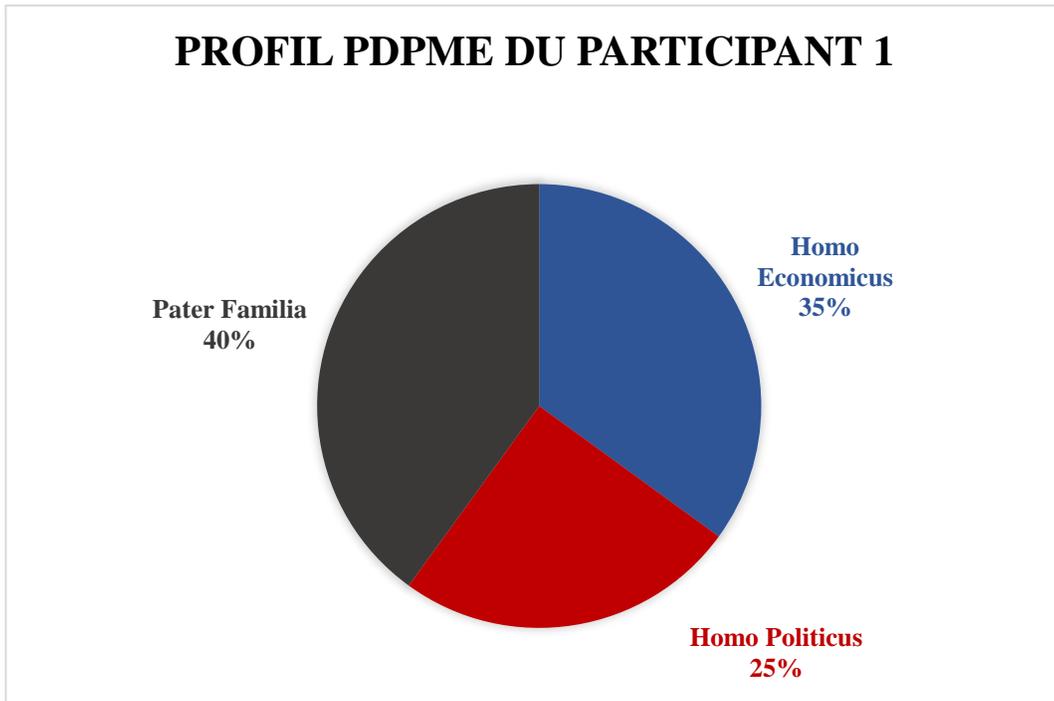


Figure 4.2. Profil du PDPME du candidat 2

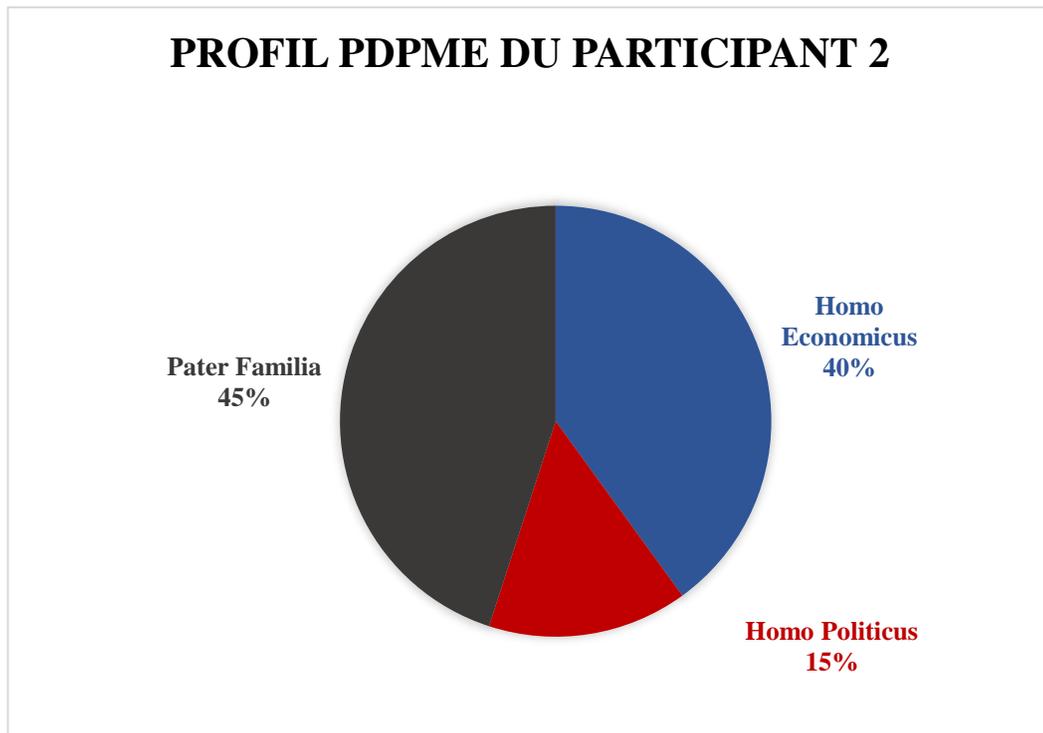


Figure 4.3. Profil du PDPME du candidat 3

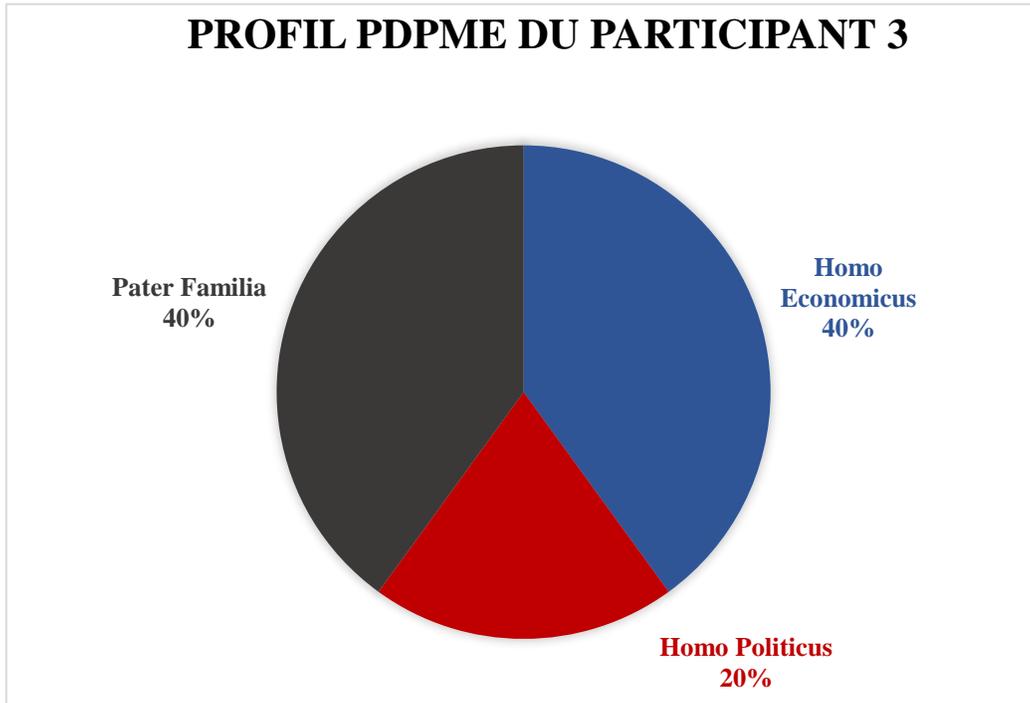


Figure 4.4. Profil du PDPME du candidat 4

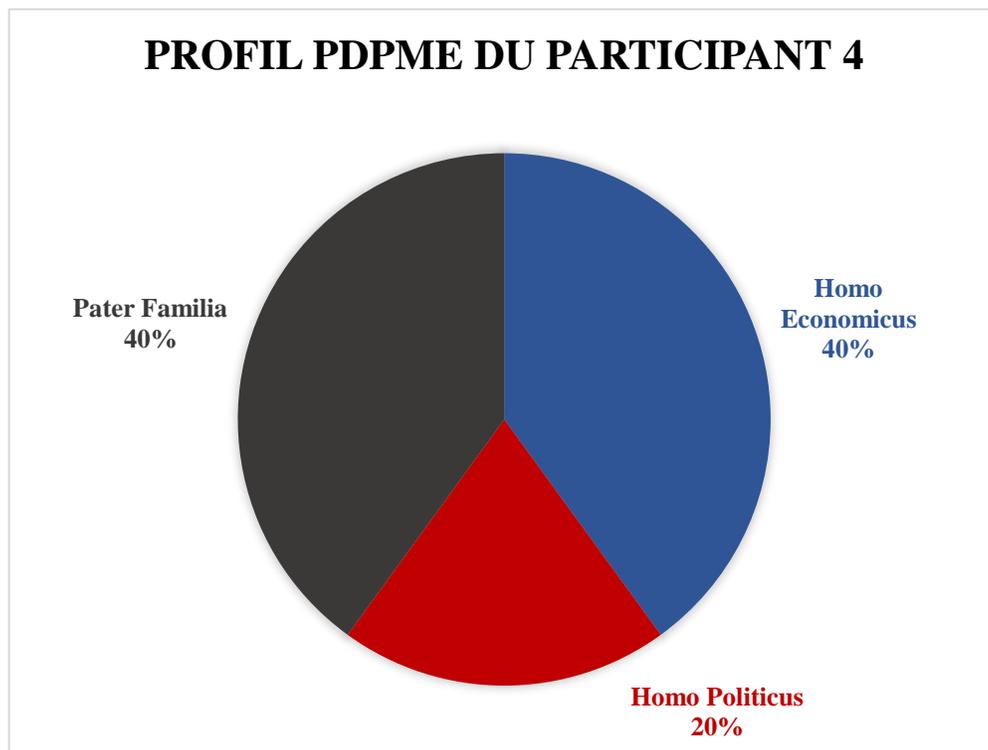


Figure 4.5. Profil du PDPME du candidat 5

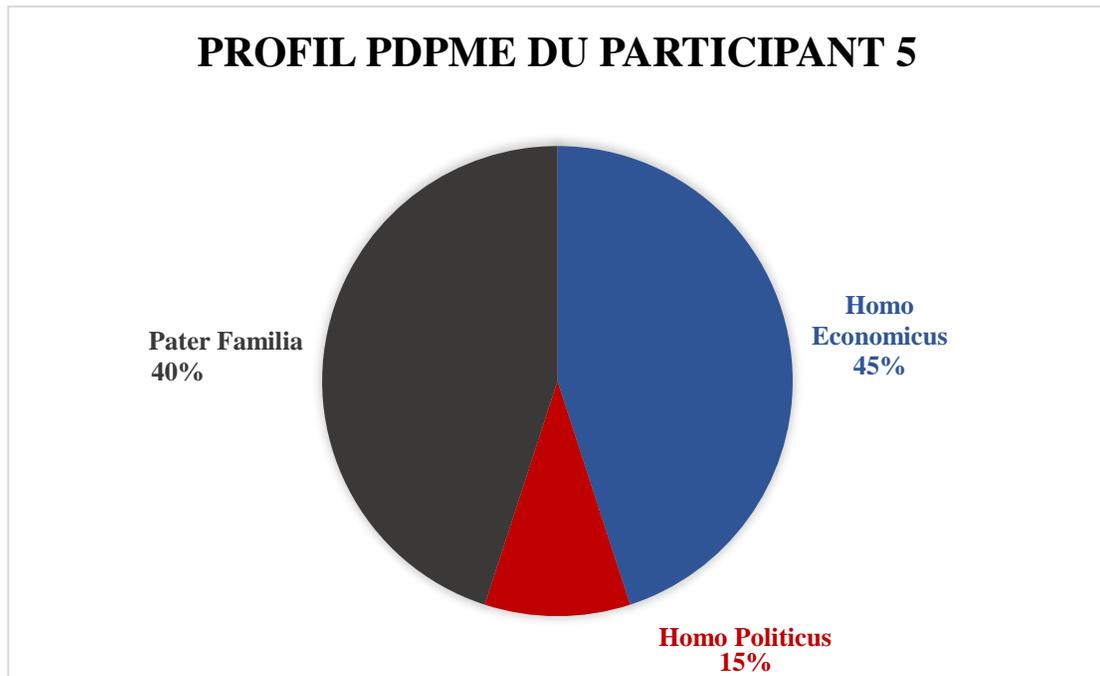
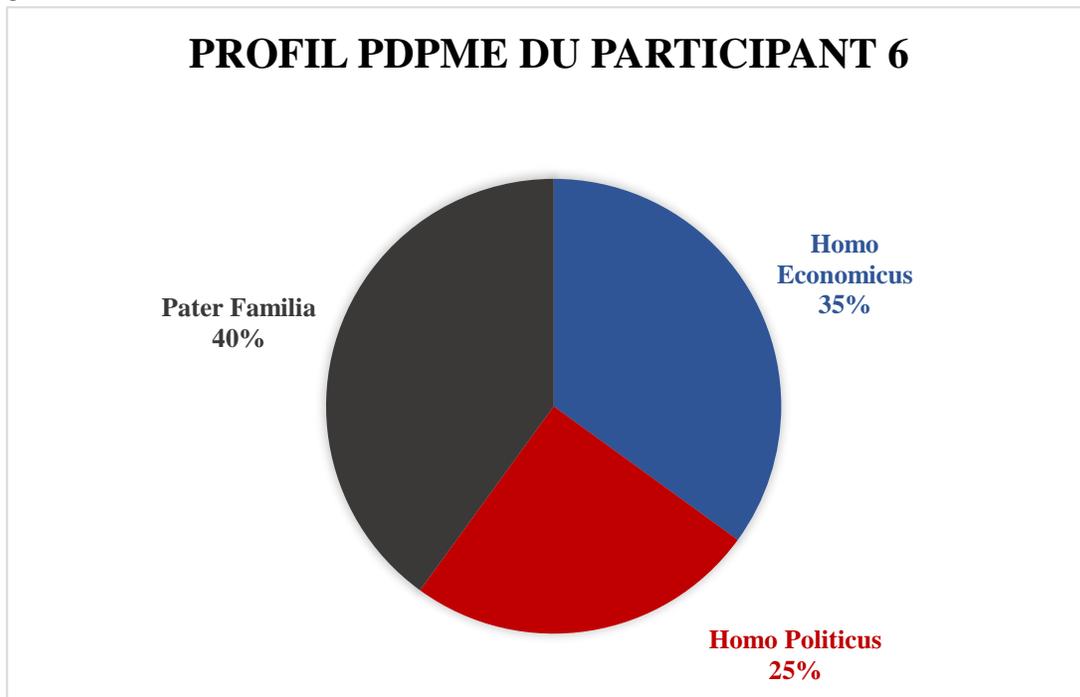


Figure 4.6. Profil du PDPME du candidat 6



Lorsque nous observons les diagrammes, une tendance semble s'installer. La tête Pater-Familia est très forte dans l'ensemble des dirigeants. Tous les PDPME ont une

répartition de plus 40% de leur profil sur le volet familial. Cela peut donc expliquer pourquoi les successeurs sont impliqués, et ce malgré les différents niveaux de proximité dans la relation qu'ils entretiennent avec le dirigeant. Plusieurs d'entre eux mentionnaient comment la famille était proche et comment leur relation allait bien au-delà d'une relation d'employé-employeur ou de parent-enfant. La relation qu'ils entretiennent avec le dirigeant (leur père) était beaucoup plus complexe. La distinction entre la famille et l'entreprise était, dans tous les cas, un amalgame difficilement distinguable. Tous mentionnaient l'importance des soupers de famille et des discussions du conseil familial à l'extérieur des heures de bureau. Pour tous les candidats interviewés, ces moments étaient utilisés pour discuter de l'entreprise. Il ne semblait pas y avoir de distinction claire entre les moments pour la famille et les moments pour le travail. Avoir une entreprise familiale définit pratiquement un mode de vie pour les candidats à l'exception du candidat 5, qui se sert de l'entreprise pour enrichir la famille. Le but premier du candidat 5 n'est pas de faire grossir l'entreprise, ni de faire enrichir le dirigeant, mais bien de créer de la richesse pour la famille. Ils mettaient tous l'emphase sur l'importance de garder une bonne relation avec leur famille.

Pour tous les candidats, bien qu'ils soient différents entre eux, le profil le plus faible est celui de l'Homo-Politicus. L'exécution et la possession du pouvoir ne semblent pas être la priorité dans les entreprises familiales. Les rôles de chacun étaient tous multiples et permettaient aux candidats d'être impliqués à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Bien

que les décisions finales reviennent souvent au dirigeant, dans tous les cas, cette décision était prise suite à une consultation avec une équipe d'experts ou des membres de l'entreprise. Par ailleurs, certains candidats ont aussi associé le désir de pouvoir du dirigeant à la génération ceci dit, cela ne préoccupait pas les successeurs, plusieurs justifient le pouvoir comme étant théorique ou de parure. L'un de nos candidats, le candidat 1, a même proposé que le dirigeant fût d'une autre génération et qu'il aimât le pouvoir bien qu'en réalité, il demandait l'opinion de tous et son frère avait un grand pouvoir décisionnel dans l'entreprise.

L'Homo Economicus est une tête très forte pour tous les dirigeants. L'Homo Economicus occupe au minimum 35% de toutes les têtes. Les résultats de l'entreprise sont au centre de l'intérêt de tous les PDPME étudiés. Les dirigeants sont motivés par le développement de leur entreprise et ils réfléchissent aux questions patrimoniales et entrepreneuriales. Dans tous les PDPME étudiés ils avaient tous de fortes préoccupations patrimoniales motivées par la famille. Presque tous les dirigeants (1-2-3-4) ont de fortes préoccupations patrimoniales.

La répartition des têtes aide à soutenir les propos de Lebreton-Miller (Le Breton-Miller, 2011) dans les critères facilitant la transmission de l'entreprise. La passation de la direction est une complexité soulevée par Lebreton-Miller (Le Breton-Miller, 2011) lors de la transmission de l'entreprise familiale. Ceci dit, comme les têtes politique (donc de

pouvoir) ne semble pas être un profil ayant le plus de poids des PDPME étudiés, il est donc de dire qu'une partie de la direction semblait déjà être distribué auprès de la relève et ce qu'ils y travaillent depuis longtemps ou pas. Bien que pour la plupart la retraite n'était pas prévue, ils connaissaient toutes les intentions du dirigeant en ce qui à trait à la succession de leur entreprise.

2. Rôle et tâches du successeur dans l'entreprise familiale

J'ai orienté l'entrevue afin de comprendre leur rôle au sein de l'entreprise, mais aussi afin de comprendre leur implication quotidienne pour connaître les motivations qu'ils ont à travailler pour l'entreprise familiale.

La candidate 1 porte plusieurs chapeaux dans son rôle au sein de l'entreprise. Ses tâches et responsabilités sont multiples et il est difficile de nommer son rôle dans la compagnie.

« Mon rôle au sein de l'entreprise? Bien je suis secrétaire, réceptionniste, je fais un peu de ressources humaines, je fais de la comptabilité, je suis polyvalente, je peux faire de tout. Dans le fond le dirigeant, c'est mon père et son bras droit c'est mon frère, donc si mon frère ne peut pas faire quelque chose c'est moi qui le fais. J'aime beaucoup ce que je fais et ce n'est pas parce que c'est l'entreprise à mon père! »

La candidate mentionne être très satisfaite dans son travail de tous les jours et elle s'accorde une note de 9.5/10. Elle mentionne avoir travaillé pour d'autres employeurs dans le passé et qu'elle a joint l'entreprise familiale par sa propre volonté. Elle est impliquée dans le processus décisionnel de l'entreprise ainsi que dans les stratégies d'entreprise.

Tout comme la première candidate, le candidat 2 détient plusieurs rôles au sein de l'entreprise : ingénieur, administrateur, TI, chargée de projet et estimateur. Tous ses rôles démontrent son niveau d'implication au sein de l'entreprise, il ne se limite pas qu'à son titre d'ingénieur, mais exécute diverses tâches en fonction des besoins réels quotidiens. Il mentionne être satisfait dans son travail de tous les jours et accorde une note de 8 /10. Il détient une grande expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale et il a joint l'entreprise familiale de son plein gré, suite à une discussion avec son père. Son idée de joindre l'entreprise familiale était enracinée dans son esprit bien avant qu'il la joigne réellement.

« En fait, c'était mon idée de joindre l'entreprise familiale depuis très longtemps, mais l'entreprise pour laquelle je travaillais avant de joindre l'entreprise familiale m'avait convaincu de rester. Finalement suite à une

certaine rencontre, j'ai fini par revenir sur ma décision initiale de rejoindre l'entreprise familiale. »

Bien qu'il ait intégré l'entreprise familiale récemment, il est déjà impliqué dans le processus décisionnel de celle-ci. Il n'est pas impliqué dans les stratégies d'entreprise pour le moment, mais il précise qu'il s'agit seulement d'une question de temps avant qu'il soit impliqué. Il considère l'entreprise comme étant l'entreprise de la famille.

La candidate 3 a joint l'entreprise familiale de son propre gré. Bien qu'elle ne semble pas particulièrement satisfaite dans ses tâches quotidiennes (6/10), il semble avoir une amélioration de ses tâches depuis son retour aux études. Pour le moment, elle n'est pas très impliquée dans le processus décisionnel et dans l'élaboration des stratégies d'entreprise.

« Je me suis joint à l'entreprise par ma propre volonté. Je suis fière de ce que mes parents ont bâti et de l'idée de poursuivre l'entreprise familiale. Ils ont fait beaucoup de concessions quand nous étions plus jeunes, mais plus tard je me rends compte qu'ils ont fait beaucoup de concessions pour nous construire un bel avenir. Aujourd'hui, je peux dire que je me sens libre si je voulais quitter l'entreprise. Je peux même dire que je me sentirais supporté, mais avant non, j'avais un sentiment de les abandonner et un sentiment de culpabilité de quitter. Maintenant c'est rendu mon entreprise, quand j'en parle c'est comme si ça m'appartient déjà. »

La candidate se sent libre de quitter l'entreprise, mais elle aime l'idée de poursuivre l'entreprise familiale. Elle indique qu'elle réalise aujourd'hui que ses parents ont fait plusieurs concessions dans le but de construire un bel avenir pour leurs enfants et qu'elle en est fière. Tout comme les autres candidats, elle occupe plusieurs postes au sein de l'entreprise d'adjointe administrative aux comptes payables et recevables aux ressources humaines. Elle connaît le potentiel de ce qu'elle pourra accomplir pour faire grandir et enrichir l'entreprise suite à ses études.

Le candidat 4 a aussi joint l'entreprise familiale par sa propre volonté. Il se sent très satisfait généralement dans ses tâches quotidiennes, il accorde une note de 9/10. Par contre, il aimerait être plus impliqué dans le processus décisionnel et dans l'élaboration des stratégies d'entreprise. Le successeur ne se sent pas libre de quitter l'entreprise, il explique qu'il aurait beaucoup à perdre et qu'il ferait de la peine à ses parents.

« Bien que je ne sois pas impliqué au niveau du développement des stratégies d'entreprise, mais je suis quand même au courant de pas mal tout ce qui se passe dans l'entreprise. Mon père m'en parle beaucoup. Je travaille comme ingénieur présentement, mais mes tâches ne s'arrêtent pas à mon titre. Je sais ce qui se passe aux ressources humaines, en production et dans les ventes de l'entreprise. Nous avons souvent des

rencontres familiales, des soupers de famille, et les informations importantes sont discutées lors de ces rencontres informelles. J'ai l'impression que si je quitte l'entreprise, je ne pourrai plus revenir. Il y a aussi des risques au niveau de la relation familiale et honnêtement je ne sais pas si je me ferais prendre au sérieux étant donné que ma seule expérience de travail sérieuse est l'entreprise familiale. »

Le candidat 5 a tout comme les autres joints l'entreprise de sa propre volonté. Il cherchait à quitter son ancien emploi dans lequel il n'était pas satisfait et son père lui proposait au même moment de rejoindre l'entreprise. S'il n'acceptait pas l'offre de son père à ce moment, celui-ci allait alors la vendre. Il est très impliqué dans les stratégies d'entreprise ainsi que dans le processus décisionnel, il s'agit pratiquement d'un règne conjoint, et ce même si le successeur qualifierait l'entreprise comme étant celui de son père. Le candidat se dit assez satisfait de ses tâches quotidiennes, il attribue la note de 7/10. Les caractéristiques du successeur correspondent à un type d'engagement normatif.

« J'ai joint l'entreprise parce que c'était le moment ou jamais. Soit que mon père vendait ou soit que je venais la reprendre. De mon côté, je cherchais à me libérer de mon ancien emploi, donc le timing était bon. C'est certain que je ne me sens pas libre de quitter l'entreprise, mais en

même temps je me suis impliqué pour que mon père me transfère éventuellement l'entreprise. »

Le candidat 6 explique avoir été convaincu de rejoindre l'entreprise. Elle a été convaincue, puisque son père lui a promis de pouvoir choisir librement les projets sur lesquels elle pouvait travailler. Le candidat 6 est très satisfait de ses tâches quotidiennes, elle donne la note de 8/10. Elle est impliquée dans le processus décisionnel et dans les stratégies d'entreprise. Elle mentionne que le dirigeant n'a jamais évoqué la vente de l'entreprise, mais que si cela arrivait, elle serait consultée. Elle travaille dans l'entreprise en tant de gestionnaire de projet et associée. Son type d'engagement est affectif.

2.1. Discussion sur l'engagement du successeur

Différents types d'engagements explorés par Sharma et Irving (Sharma & Irving, 2005) démontrent des conséquences importantes sur la motivation d'un membre de famille à reprendre une entreprise. En effet, l'engagement et la motivation du successeur sont des aspects importants lors d'une succession. Comme Sharma & Irving (Sharma & Irving, 2005) définissent l'engagement comme étant une affectation à une fonction et à un rôle qui implique des responsabilités et des conséquences. L'implication de la relève dans le processus décisionnel peut être déterminante dans l'identification des successeurs dans l'entreprise (Levinson, 1971). J'ai associé leur réponse à un type d'engagement de Sharma & Irving (Sharma & Irving, 2005). Rappelons qu'ils

proposaient les quatre types d'engagements suivants : affectif, normatif, calculé et impératif.

Tableau 4. Type d'engagement par candidat

| | Candidat 1 | Candidat 2 | Candidat 3 | Candidat 4 | Candidat 5 | Candidat 6 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Type d'engagement | Affectif | Affectif | Affectif | Calculé | Normatif | Affectif |

Les candidats 1,2, 3 et 6 se retrouvent dans l'entreprise, puisqu'ils ressentent qu'ils peuvent s'accomplir et être heureux dans leurs tâches quotidiennes, tout en étant proche de leur famille. Leur type d'attachement est clairement définie et ils sont du type affectif. De son côté, le candidat 4 pense qu'il aurait de moins bonnes conditions de travail et moins d'avantages s'il travaillait pour quelqu'un autre. Son type d'engagement est calculé. Il semble clair que le candidat 5 reprend l'entreprise par défaut et qu'il le fait en pleine volonté afin de ne pas abandonner l'entreprise. Il a donc un engagement de type normatif.

Comme le mentionnait Sharma & Irving (Sharma & Irving, 2005), l'engagement affectif démontre la plus grande implication du successeur dans l'entreprise. Nous pouvons identifier quatre candidats à ce type d'engagement. Bien que ce n'est pas tous les candidats que nous pouvons associer à cet engagement, ils correspondent tous à une caractéristique distincte de la définition de l'engagement affectif. Ils croient tous possible de contribuer positivement à l'organisation.

Il y a dans toutes les familles des successeurs interviewés un échange entre les membres de la famille à partager les idées, à s'entraider et à contribuer à la prospérité de l'entreprise, et ce, bien que leurs idées soient reconnues ou non dans le processus décisionnel. Nous pouvons déceler, à l'intérieur de cette caractéristique distincte, la théorie de Levinson (Levinson, 1971): nos candidats sont tous particulièrement attachés à l'entreprise parce que le dirigeant communique beaucoup avec les successeurs, et ce même si parfois ils ne font de mentionner des idées, les objectifs et les plans à court moyen long terme pour l'entreprise et ce sans demander implicitement l'opinion à la relève. Tous les candidats ont mentionné un bon niveau de transparence de leur père envers eux. Les dirigeants font aussi transparâître auprès de leur relève leur satisfaction à travailler dans l'entreprise familiale. Toute cette communication verbale et non verbale joue un rôle important auprès des successeurs (Levinson, 1971).

Cependant, le niveau d'implication dans le processus décisionnel ne semble pas être au centre de la motivation de l'implication de la relève interviewée comme le proposait Dion & Solasse (Dion & Solasse, 2005), puisque de nombreux candidats étaient très actifs dans l'entreprise sans êtres toutefois impliqué dans le processus décisionnel de l'entreprise. Cela ne semblait pas être un point déterminant dans leur volonté de reprendre l'entreprise.

Dion & Solasse(Dion & Solasse, 2005) propose que les intentions à court, moyen et long terme influencent la participation de la relève. Ceci dit, un dirigeant doit avoir une bonne ouverture envers les successeurs. Dans l'entièreté des candidats interviewés, ils étaient tous au courant des intentions futures du dirigeant. Dans tous les cas, nous pouvions déceler des objectifs de continuité et de pérennité avec la relève (Tagiuri & Davis, 1996).

3. Apports de la recherche : théorique et pratique

Cette recherche aborde plusieurs théories importantes se rapportant aux entreprises familiales et à leur transmission. Bien que Lebreton-Miller (Le Breton-Miller, 2011) suggère que la transmission de l'entreprise doit être planifiée et préparée afin d'être réussit. Avec les entrevues que nous avons faites, nous pouvons conclure que d'avoir une relève intéressée et impliquée est au centre d'une transmission réussit. Bien que pour plusieurs, la retraite de leur père semblait loin et n'était presque pas abordée, cela ne les décourageait pas et aucun ne semblait presser à ce que leur père prenne sa retraite. Plusieurs pensaient que leur père n'allait jamais réellement prendre sa retraite. Cela se passe sous le biais d'une tête familiale forte étendu sous une longue période de temps (Dion & Solasse, 2005). L'engagement du successeur est important et doit être fait de manière formelle et informelle. Même si le pouvoir de la relève n'est pas grand dans l'entreprise, il doit connaître les intentions du dirigeant en ce qui a trait à son entreprise.

Les valeurs familiales des candidats sont très importantes pour les candidats, bien que je n'aie pas abordé directement des questions sur le sujet, j'ai décelé dans leur entrevue l'importance de leur famille et des valeurs familiales qui en découle. Je pense que tout comme leur père, les candidats avaient eux aussi une tête pater familias très forte. Certains aspects moins abordés dans cette recherche pourraient faire l'objet de travaux subséquents.

- Afin de mieux saisir les dynamiques familiales et intergénérationnelles qui régissent la transmission d'entreprise, nous pourrions étudier la vision du dirigeant envers sa relève.

- Nous pourrions transporter cette étude à des entreprises où la succession a déjà eu lieu. Nous pourrions étudier le type de dirigeant en place et sa relève comme nous l'avons fait pour cet essai.

Nous pourrions aussi refaire cette étude avec un plus grand échantillonnage, afin de valider les résultats.

Conclusion

La problématique de cette recherche a été conçue de manière théorique et professionnel. La revue de littérature explorait les types de dirigeants en place en contexte de PME, les caractéristiques distinguant les PME familiales et leur transmission et l'engagement de la relève entrepreneuriale en contexte familial nous permettait de comprendre l'influence du dirigeant sur la décision de la relève à s'impliquer dans la succession de l'entreprise familiale. Elle nous a permis de construire notre question de recherche et sa méthodologie.

Nous avons par la suite bâti le design de notre recherche pour nous guider tout au long de notre étude. Notre collecte de donnée avec un échantillon de 6 candidats membre d'une entreprise familiale nous a permis de réaliser notre étude. Ils ont été sélectionnés par une méthode d'échantillonnage par critères. Nous avons opté pour des entrevues téléphonique semi-dirigée à l'aide d'un guide d'entrevue. Nous avons par la suite analysé par une méthode qualitative les entrevues qui avaient été retranscrites. Nous avons regroupé sous thématiques les réponses afin de les inscrire dans notre section résultats et d'en tirer des conclusions tant pratiques que théorique.

L'objectif de cet essai était d'explorer l'impact du style de dirigeant sur la motivation et l'intérêt de la relève entrepreneuriale dans un contexte d'entreprise familiale au

Québec. Nous avons répondu à notre question de recherche qui était de savoir en quoi le type de dirigeant en place influence l'engagement de sa relève dans l'entreprise familiale. Nous avons étudié le profil des PDPME par le biais de du modèle tridimensionnel à trois têtes de Bauer(Bauer, 1993). Tous les dirigeants étudiés avaient des profils avec une tête dominante de pater familias. En ce qui a trait au type d'engagement des successeurs, notre analyse a démontré que le type d'engagement n'était pas déterminant dans la transmission de l'entreprise. L'élément le plus important était d'avoir une bonne communication entre le dirigeant et la relève. Les successeurs doivent être tenus au courant des intentions du dirigeant en ce qui a trait à la gestion stratégique ainsi que dans le cadre du processus décisionnel de l'entreprise.

Bien que cette recherche fût composée d'un petit échantillon, il est possible de voir de grandes similarités entre les candidats et ce malgré leur différent environnement et contexte.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entrevue semi-dirigée

GUIDE D'ENTREVUE : L'impact du style de dirigeant sur la motivation et l'intérêt de la relève entrepreneuriale dans un contexte d'entreprise familiale au Québec

PARTIE I - Introduction

Remerciement pour la participation

Introduction sur moi-même (MBA temps partiel/ travaille dans l'entreprise familiale/ 3e génération de succession/ provenance de mon intérêt sur le sujet)

L'anonymat sera préservé. Envoie de mon essai par courriel lorsqu'il sera complété.

PARTIE II- Profil et expérience

1. Êtes-vous membre d'une famille détenant une entreprise familiale?
2. Combien de génération vous précède dans l'entreprise?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise familiale?
4. Quel est votre rôle?
5. Quel lien familial entretenez-vous avec le dirigeant actuel?
6. Quel est votre niveau de scolarité?

7. Êtes-vous satisfait dans votre travail de tous les jours?
8. Est-ce que l'entreprise est en bonne santé?

PARTIE III- Engagement de la relève

9. Avez-vous de l'expérience de travail autre que dans l'entreprise familiale?
10. Vous a-t-on convaincu de joindre l'entreprise familiale ou vous avez joint l'entreprise par votre propre volonté?
11. Vous sentez-vous libre de quitter l'entreprise?
12. Si non, quel motif principal vous encourage à rester?
13. Êtes-vous impliqué dans le processus décisionnel de l'entreprise?
14. Êtes-vous autonome dans votre travail ou vous nécessitez continuellement de l'approbation du dirigeant?
15. Le dirigeant actuel vous inclus-t-il dans les stratégies d'entreprise?
16. Connaissez-vous les intentions du dirigeant actuel en ce qui attrait à la succession de son entreprise?
17. Comment considérez-vous l'entreprise familiale? (L'entreprise de vos parents/ votre entreprise)

PARTIE IV -Profil du dirigeant actuel

18. Est-ce que le dirigeant actuel est ouvert à la discussion du transfert de son entreprise?

19. Comment décririez-vous le partage du pouvoir dans l'entreprise?
20. Quel est le poids de votre opinion dans la prise de décision exécutive?
21. Est-ce que le dirigeant demande l'opinion d'experts avant de prendre une décision?
22. Est-ce que le dirigeant en place a une idée où il voit son entreprise à moyen-long terme? Est-ce qu'il vous partage et inclus dans le développement des idées?
23. Est-ce que le dirigeant a évoqué dans le passé la vente de son entreprise?
24. Ressentez-vous que l'entreprise est le patrimoine de votre famille?
25. Est-ce que le dirigeant actuel est continuellement à la recherche d'innovation, de nouveaux clients ou de nouveaux marchés?
26. Est-ce que le dirigeant évoque des objectifs de vente ou de chiffre d'affaires précis ou tient-il seulement à ce que l'entreprise fonctionne?
27. D'ordre général, diriez-vous que l'entreprise passe avant la famille ou la famille passe avant l'entreprise?
28. Reconnaissez-vous que le dirigeant en place est heureux d'avoir sa famille qui travaille avec lui ou il n'y accorde pas particulièrement d'importance?

PARTIE V-Transfert d'entreprise

29. Pensez-vous qu'il y aura un transfert d'entreprise réussi lorsque viendra le temps de passer le flambeau?
30. Est-ce qu'il y a un plan de transfert en place?

31. Est-ce que votre parent considère prendre sa retraite ou est-ce un sujet qu'il ne discute pas?

Remerciement pour la participation

Annexe 2 : Formulaire de consentement



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Formulaire de consentement

L'impact du style de dirigeant sur la motivation et l'intérêt de la relève entrepreneuriale dans un contexte d'entreprise familiale au Québec

Chercheur : Audrey Fortin
Département : Sciences administratives
Directrice de recherche : Rhizlane Hamouti, PhD

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les motivations de la relève entrepreneuriale dans les entreprises familiales. Les objectifs de ce projet de recherche sont :

- De comprendre le rôle que joue l'engagement dans la motivation du successeur à reprendre l'entreprise familiale
- De comprendre la relation entre le dirigeant actuel et le successeur.
- De comprendre comment le dirigeant peut influencer l'échec ou le succès d'un transfert d'entreprise.

Afin de respecter les règles sanitaires de la santé publique, vous êtes invité à participer à un projet de recherche qui consiste à **une entrevue téléphonique d'environ 30 minutes**.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais*. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification.

À moins que vous ne consentiez à une utilisation secondaire telle que plus amplement décrite plus loin, les données recueillies ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement.

Les résultats seront diffusés dans un essai. Les données recueillies seront conservées sous encryption dans l'ordinateur et les seules personnes qui y auront accès sont Audrey Fortin et Rhizlane Hamouti.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et le chercheur s'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la transmission des entreprises familiales sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Audrey Fortin et/ou Rhizlane Hamouti. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec André Durivage, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

*Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du

déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer.

Le formulaire est signé en deux (2) exemplaires et j'en conserve une copie.

CONSENTEMENT À PARTICIPER AU PROJET DE RECHERCHE :

Nom du participant : _____ Date : _____

Signature du participant : _____

Nom du chercheur : _____ Date : _____

Signature du chercheur : _____

UTILISATION SECONDAIRE DES DONNÉES RECUEILLIES (SI NÉCESSAIRE)

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le(s) domaine(s) suivant(s) : sciences administratives, sous la responsabilité de Audrey Fortin pour lequel vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet de recherche. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 2 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

CONSENTEMENT À UNE UTILISATION SECONDAIRE :

J'accepte que mes données soient conservées pour une utilisation secondaire.
Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Nom du participant : _____ Date : _____

Signature du participant : _____

Nom du chercheur : _____ Date : _____

Signature du chercheur : _____

Bibliographie

Bassett, M., & Forbes, Ri. (2019). *The Economic Impact of Family- Owned Enterprises in Canada* (p. 29). The Conference Board of Canada.

https://www.conferenceboard.ca/temp/5ea65d4b-1829-429a-afdb-cf18c6ce3ad6/10310_FamilyOwnedEnterprises-RPT.pdf

Bauer, M. (1993). *Les patrons de pme entre le pouvoir l'entreprise et la famille*. Inter Ed.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>

Deslauriers, J.-P. (1997). *Recherche qualitative : Guide pratique*. Chenelière McGraw-Hill.

Dion, G., & Solasse, B. (2005). La participation et l'entreprise. *Relations industrielles*, 23(4), 529-552. <https://doi.org/10.7202/027945ar>

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.

Keucheyan, R. (2007). *Le constructivisme : Des origines à nos jours*. Hermann.

Le Breton-Miller, I. (2011). Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales. *Gestion*, 36(1), 25. <https://doi.org/10.3917/riges.361.0025>

- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 1971(March). <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Ouimet, G. (2019). *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises 2017. Méthodologie de l'enquête et caractéristiques de la population visée / publication réalisée à l'Institut de la statistique du Québec par—Gabriel Ouimet ; sous la coordination de—Luc Belleau ; ont collaboré à la réalisation—Julie Boudreault [...]* (Institut de la statistique du Québec, Éd.; Collections de BAnQ). <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4006268?docpos=2>
- Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche: Dans *Méthodes de recherche en management* (p. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>

- Saint-Cyr, L., Richer, F., Beaubien, P. de G., & Nan-B. (2018). *Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Presses de l'Université de Montréal. <http://books.openedition.org/pum/15572>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families : Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>