

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE

PAR
EVELYN LACERTE

L'EXPÉRIENCE DU TRANSFERT D'ENTREPRISE CHEZ LES SUCESSEURS
POTENTIELS D'ENTREPRISES FAMILIALES

MAI 2014

Sommaire

Le processus de transfert, primordial pour la pérennité des entreprises familiales, est un phénomène encore peu étudié, et mal compris, particulièrement en ce qui concerne l'engagement des successeurs potentiels face à l'entreprise et à son transfert. L'objectif principal de la présente étude était de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par le successeur potentiel d'entreprises familiales québécoises et de proposer une liste de stratégies visant à faciliter la préparation, l'intégration et la rétention des successeurs. Une attention particulière a été portée à l'engagement des successeurs envers ce transfert d'entreprise, de même qu'aux événements et facteurs contextuels qui ont pu influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement. Un devis qualitatif de type phénoménologique a été utilisé. Des entrevues semi-structurées ont été complétées avec un échantillon non-probabiliste de 6 personnes membres de la famille propriétaire et identifiées comme successeurs potentiels de 5 entreprises familiales. L'analyse des données a permis de déterminer la structure générale, composée de cinq étapes, sous-jacente à l'expérience du transfert de la PME familiale vécue par le successeur : (1) le développement d'un sentiment d'appartenance, (2) la prise de conscience d'une adéquation, (3) la signification des souhaits de reprise, (4) la progression appuyée du successeur et (5) les doutes, bilan et engagement final. L'analyse a également permis d'identifier six déterminants centraux du développement et du maintien de l'engagement envers le processus du transfert : (1) la confiance du prédécesseur envers le successeur, (2) la capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise, (3) la forme d'engagement

développé par le successeur, (4) la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert, (5) la nature du lien d'attachement envers l'entreprise familiale avant le transfert, et (6) l'appui d'un consultant en gestion de la relève. L'étude a permis de proposer une liste de stratégies afin de faciliter la préparation, l'intégration et la rétention des successeurs. Ces stratégies touchent six thèmes : (1) la relation du prédécesseur et du successeur, (2) l'intégration du successeur à l'entreprise, (3) les intérêts professionnels du successeur, (4) le contact du successeur avec l'entreprise, (5) les souhaits du successeur et du prédécesseur et (6) le sentiment d'engagement. L'ensemble de ces résultats de même que leurs implications pratiques sont ensuite discutés.

Mots-clés : Engagement, Entreprise familiale, Successeur potentiel, Transfert d'entreprise.

Table des matières

SOMMAIRE	I
REMERCIEMENTS	V
INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE.....	2
RECENSION DES ÉCRITS.....	6
BUT DE L'ÉTUDE ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	12
MÉTHODE	14
JUSTIFICATION DE L'UTILISATION D'UN DEVIS QUALITATIF.....	15
PARTICIPANTS.....	16
OUTILS.....	19
MÉTHODE D'ANALYSE, CRITÈRES DE VALIDITÉ ET STRATÉGIES D'APPLICATION.....	21
CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	24
RÉSULTATS	25
RÉCITS PHÉNOMÉNOLOGIQUES.....	26
ANALYSE TRANSVERSALE.....	87
<i>Synthèse des récits phénoménologiques</i>	88
<i>Structure générale du phénomène de l'engagement</i>	100
<i>Déterminants centraux du développement et du maintien de l'engagement envers le processus du transfert</i>	119
DISCUSSION	125
REVUE DES RÉSULTATS.....	134
LIMITES ET DIRECTIONS DES ÉTUDES FUTURES.....	139
IMPLICATION PRATIQUES.....	142
CONCLUSION	148
RÉFÉRENCES	151
APPENDICE A	156
APPENDICE B	160
APPENDICE C	164

APPENDICE D..... 169
APPENDICE E..... 171

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de thèse, M. Alexandre Morin, alors professeur agrégé du département de psychologie à l'Université de Sherbrooke, puis « Associate Professor » à la University of Western Sydney et maintenant « Full Professor » à la Australian Catholic University. Il a su m'offrir toute la liberté dont j'ai eu besoin pour réaliser ce projet, tout en mettant à contribution son extraordinaire sens de l'efficacité. Son accompagnement, ses encouragements et ses conseils ont été essentiels à l'aboutissement de ma thèse.

Mes remerciements vont également à Mme Jeannette LeBlanc, professeure titulaire au département de psychologie à l'Université de Sherbrooke, qui a fait preuve de générosité en m'offrant son expertise en analyse qualitative au démarrage de mon projet. Son aide a grandement contribué à la qualité de celui-ci.

J'aimerais exprimer toute ma gratitude aux participants de cette étude qui m'ont fait confiance et qui se sont dévoilés lors des entrevues. Je remercie les consultants qui m'ont offert leur collaboration lors de l'identification de mes participants.

J'aimerais également souligner la serviabilité et la célérité du personnel responsable des cycles supérieurs de l'Université de Sherbrooke.

J'aimerais dire merci à mes amis et à ma famille pour leur soutien tout au long de cette expérience de quatre ans remplie de hauts et de bas.

Finalement, j'aimerais dire merci à mes parents. À mon père pour m'avoir offert son appui. À ma mère, qui a cru en moi dès le premier jour. Sans elle, mes études supérieures n'auraient pas été possibles.

Introduction

Problématique

Une entreprise familiale se définit comme une entreprise

[...] où le contrôle de la propriété et de la gestion efficace appartiennent à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante. (Cadieux, 2004, p. 24).

Bien que l'entreprise familiale soit l'une des plus anciennes formes d'entreprise, ce n'est qu'au cours des années quatre-vingt qu'elle est devenue l'objet d'études, encore rares. Si rares en fait que ce champ d'investigation peut être considéré comme en émergence (Allouche & Amann, 2000). Elle occupe pourtant des rôles d'importance dans la société moderne, notamment par ses fonctions économiques.

Les entreprises familiales forment plus des deux tiers des entreprises occidentales (Cromie, Stephenson, & Monteith 1995). Allouche et Amann (2003) rapportent d'ailleurs qu'au moins 90 % des entreprises américaines sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles, contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du produit national brut et paient la moitié des salaires. Ces statistiques montrent que les entreprises familiales occupent une place centrale dans l'économie, ainsi que l'importance d'assurer leur pérennité et leur succès. Malgré sa force économique, l'entreprise familiale demeure néanmoins vulnérable aux changements de la société

moderne. En effet, les transformations sociodémographiques des dernières années, telles que le départ progressif du marché du travail des baby-boomers couplées à la baisse démographique des générations suivantes appelées à les remplacer, laissent l'entreprise familiale dans une situation de fragilité. Aujourd'hui, peu d'entreprises familiales survivent plus d'une génération (Birley, 1986; Kets de Vries, 1993). Selon Leach (1991), la raison pour laquelle la plupart des entreprises familiales survivent rarement au-delà d'une, voire deux générations tient de leur échec à gérer la succession.

Le processus de planification successorale, ou de gestion de relève, est un processus structuré permettant l'identification et la préparation d'un successeur potentiel afin qu'il assume un nouveau rôle au sein d'une organisation (Garman & Glawe, 2004). Hugron (1991) divise la gestion de relève en deux types de processus, un concernant la propriété et un concernant la direction. Le processus de succession en termes de propriété de l'entreprise est composé de quatre étapes, soit l'amorce de la décision, la décision elle-même, la consultation auprès d'experts (p. ex., juristes, fiscalistes), et la finalisation du transfert de propriété. De même, le processus de succession en termes de direction de l'entreprise suit également quatre étapes, soit l'incubation, le choix du successeur, le règne conjoint et le désengagement. L'efficacité de ces processus de succession est reconnue comme un élément central au succès, mais surtout à la pérennité transgénérationnelle de toute entreprise (Miller, 1993; Ocasio, 1999; Pitcher, Cherim, & Kisfalvi, 2000). Le consensus général au sein de la communauté scientifique est que ce

processus prend du temps, et nécessite une planification minutieuse (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003).

Paradoxalement, Sharma et al. (2003) notent que la présence d'un successeur de confiance dans l'entreprise est souvent le déclencheur du processus de planification successorale. Étant donné l'importance de ce processus pour la pérennité d'une entreprise familiale, il semble capital de comprendre l'intérêt que portent les successeurs potentiels à l'entreprise, ainsi que les meilleures méthodes de les intéresser (Fiegener, Brown, Prince, & File, 1996).

Contexte théorique

Recension des écrits

L'influence du prédécesseur

Plusieurs études menées dans divers pays révèlent que, de l'avis des prédécesseurs, l'intégrité et l'engagement à l'entreprise sont les deux traits les plus désirables chez le successeur potentiel (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000). Ces mêmes études montrent aussi que gagner le respect des employés ne faisant pas partie de la famille, la capacité et l'expérience à prendre des décisions, les aptitudes interpersonnelles, l'intelligence et la confiance en soi sont également des traits importants à retrouver chez le successeur selon les prédécesseurs.

Cadieux et Lorrain (2004) traitent, pour leur part, de la difficulté des prédécesseurs à se désengager et des conséquences de cette difficulté pour le succès des transferts d'entreprise familiale. La phase du désengagement correspond à celle où le prédécesseur doit se retirer de la gouvernance de son entreprise pour progressivement en laisser la responsabilité à son successeur. Les résultats montrent que dans le cas des cinq entreprises ayant réussi leur premier passage générationnel, cette phase se distingue par deux éléments. D'abord par une modification simultanée du statut des prédécesseurs et des successeurs en ce qui concerne le poste occupé et leurs liens respectifs avec la propriété de l'entreprise. Deuxièmement, par une période de réorganisation de

l'entreprise, pendant laquelle les prédécesseurs conservent des liens avec leur entreprise après en avoir cédé la gouvernance aux successeurs. L'étude souligne l'importance qu'accordent les prédécesseurs au développement des compétences de leurs successeurs et à leur aptitude à prendre la place qui leur revient, ce qui leur permettra ensuite de diriger l'entreprise familiale.

Le successeur

Cunningham et Ho (1994) ont avancé, à la suite d'une étude de cas, que le processus de gestion de la relève peut être compris à travers les étapes du changement identifiées par Kurt Lewin, 1947. Utilisant cette perspective, ils ont proposé plusieurs principes, impliquant le successeur, à considérer afin de favoriser une gestion réussie de la relève. Premièrement, les membres de la famille devraient être impliqués dans l'entreprise dès leur plus jeune âge afin de les aider à surmonter leur réticence à s'impliquer dans celle-ci et à intégrer l'entreprise à leur vie quotidienne. D'ailleurs, une implication hâtive dans l'entreprise tend à favoriser le développement de liens affectifs et à susciter l'engagement envers celle-ci. Cunningham et Ho (1994) notent aussi l'importance de favoriser la responsabilisation des successeurs potentiels en leur confiant des tâches visant à favoriser le développement de leurs capacités managériales. De même, sachant que les relations positives sont la clé du développement, les membres de la famille devraient pouvoir profiter de relations de mentorat à la gestion d'entreprise permettant et encourageant leur développement en tant que successeurs potentiels. Bien qu'intéressantes, ces propositions demeurent toutefois en attente d'une validation

systematique auprès de successeurs engagés dans le transfert d'une entreprise familiale.

Stavrou (1999) a exploré l'intention du successeur à s'engager dans l'entreprise familiale chez des étudiants universitaires issus de familles propriétaires d'entreprises. Ses résultats indiquent que l'origine ethnique (étudiants non américains), l'implication dans l'entreprise en bas âge et la taille de l'entreprise (50 employés et plus) présentent un lien significatif avec l'intention du successeur à s'engager. Le sexe, l'ordre de naissance, l'âge des parents, la perception des successeurs de la difficulté de leurs parents à quitter l'entreprise et le nombre de générations passées au pouvoir ne présentaient pas de liens significatifs avec l'intention du successeur à s'engager. Les résultats de Stavrou (1999) représentent des éléments pertinents pour comprendre l'intention de s'engager du successeur. Toutefois, il serait intéressant d'explorer ces éléments avec des successeurs qui se sont réellement engagés dans un processus de transfert.

De leur côté, Dumas, Dupuis, Richer et St-Cyr (1995) ont identifié, par une étude de cas effectuée en milieu agricole, plusieurs facteurs qui semblent jouer un rôle dans la décision d'un individu d'assumer la succession d'une ferme familiale. Au stade d'incubation, les facteurs suivants semblent influencer cette décision : la formation professionnelle, l'ordre de naissance dans la famille, le fait que le métier d'agriculteur soit enraciné dans l'histoire familiale, le soutien familial au transfert de l'entreprise,

l'aversion à certains aspects du style de vie agricole, le manque d'intérêt, la perception du style de vie agricole comme un facilitateur à la vie familiale et la présence de plus d'un successeur potentiel. Au stade du choix du successeur, les facteurs suivants seraient les plus influents : l'affirmation d'avoir bel et bien choisi cette profession, l'occasion de se joindre à la ferme, l'initiation de discussions portant sur la succession, la présence de partenariats, le sexe du successeur, les motivations personnelles (p. ex., le désir de perpétuation de la ferme, l'opportunité financière, l'appréciation du style de vie), le manque d'alternatives d'emploi aussi satisfaisant, les tentatives passées de succession s'étant soldées par un échec, l'intérêt du conjoint pour l'entreprise, la disponibilité, la capacité de la ferme à subvenir aux besoins de plusieurs familles. Dumas et al. (1995) concluent que les facteurs qui influencent la décision du successeur à reprendre l'entreprise entrent en jeu à un jeune âge, au stade d'incubation, et que ces facteurs sont au cœur de la dynamique familiale. Ce lien devient alors un système de soutien qui guide et appuie les successeurs potentiels dans le cheminement professionnel nécessaire et les moments difficiles jusqu'au moment du choix de prendre la relève. Les auteurs notent la nécessité de vérifier si les mêmes facteurs entrent en jeu lors de successions d'entreprises non agricoles.

L'engagement du successeur

Sharma et Irving (2005) ont exploré l'engagement envers l'entreprise familiale chez les successeurs potentiels, notant l'importance souvent attribuée à cet élément dans les écrits scientifiques et pratiques à ce sujet (Barach & Ganistky, 1995; Richer, St-Cyr,

& Lambaraa, 2004; Sharma & Rao, 2000). En effet, les membres de la famille engagés envers l'entreprise sont plus susceptibles de poursuivre une carrière au sein de l'entreprise familiale, d'adopter le rôle qui leur est attribué lors du transfert et d'être satisfaits du processus de gestion de relève utilisé (Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Handler, 1989; Sharma, 1997). S'inspirant de modèles multidimensionnels récents de l'engagement (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991), Sharma et Irving (2005) ont proposé un modèle décrivant l'engagement à l'entreprise familiale chez le successeur en fonction de quatre dimensions principales.

Premièrement, l'engagement affectif est présent lorsque l'individu perçoit une correspondance entre ses valeurs et celles de l'organisation ainsi qu'entre ses intérêts de carrière et les opportunités offertes par l'organisation. Deuxièmement, l'engagement normatif est présent lorsque l'individu vit un sentiment d'obligation envers une ligne de conduite particulière, sentiment dû aux normes ou valeurs présentes dans sa famille (liées par exemple au désir que l'aîné, ou le garçon, prenne la relève). Troisièmement, l'engagement calculateur est présent lorsque l'individu perçoit qu'il perdra les fruits de ses investissements ou l'accès à certaines récompenses s'il n'adopte pas une ligne de conduite particulière (p. ex., coût financier, coût social, réputation). Quatrièmement, l'engagement impératif est présent lorsque l'individu se sent lié à l'entreprise familiale par la perception de n'avoir que ce seul choix de carrière, perception due à l'absence d'expériences de travail externes à l'entreprise ou à un faible sentiment de compétence. L'engagement affectif et l'engagement normatif se sont révélés plus fortement liés à la

présence de comportements de coopération et de mobilisation lors d'un changement organisationnel que l'engagement calculeur ou impératif (Herscovitch & Meyer, 2002). Il convient de noter que les formes d'engagement de type calculeur ou impératif se combinent pour former l'engagement de continuité initialement proposé dans le modèle tripartite d'Allen et Meyer (1991) pour refléter une prise de conscience des coûts liés à la rupture du lien avec l'organisation. Sharma et Irving (2005) proposent que ces quatre bases d'engagement conduisent à des comportements discrétionnaires spécifiques qui sont, selon le cas, plus au moins bénéfiques au fonctionnement de l'entreprise familiale. Ces résultats suggèrent donc que certaines bases d'engagement soient préférables en contexte de succession d'entreprise. De surcroît, Sharma (2004) note l'importance d'explorer l'influence du contexte environnemental, tel que la dynamique familiale ou le type d'entreprise et d'industrie, sur les motivations des successeurs potentiels à rejoindre l'entreprise.

D'autres résultats et propositions méritent aussi d'être considérés. Ainsi, Eckrich et Loughhead (1996) avancent que les jeunes adultes issus de familles possédant une entreprise familiale tendent à avoir une idée moins définie de leurs talents, de leurs capacités et de leurs intérêts de carrière que de jeunes adultes issus d'autres formes de milieux familiaux. García-Álvarez, López-Sintas et Saldaña-Gonzalvo (2002) suggèrent que cette tendance peut être le produit des processus de socialisation spécifiques qui tendent à prendre place chez les familles propriétaires d'entreprises. Selon eux, ces milieux sont souvent caractérisés par une très forte incitation pour les enfants à

poursuivre une carrière dans l'entreprise, générant chez le successeur potentiel l'impression d'un manque d'alternatives (c.-à-d., engagement impératif), entraînant en retour une non-investigation des autres possibilités qui pourraient s'offrir à lui. Ce phénomène est encore méconnu, mais il serait assurément intéressant d'explorer les raisons de ce manque de définition et ses implications pour l'engagement des successeurs potentiels.

But de l'étude et objectifs spécifiques

Bien qu'intéressants, les résultats rapportés précédemment demeurent anecdotiques et en attente d'une validation systématique auprès de successeurs réellement engagés dans le transfert d'une entreprise familiale. D'ailleurs, une seule de ces études a été effectuée au Québec (Dumas et al., 1995) et porte sur une seule entreprise agricole. Or, le milieu agricole est notamment distinct des autres formes, plus courantes, d'entreprises familiales.

La recension des écrits décrit le contexte de la famille entrepreneuriale comme unique. Une vision systémique dessine un portrait complexe où plusieurs sous-systèmes, la famille nucléaire et la famille élargie, l'entreprise familiale, l'environnement et les successeurs potentiels, s'interinfluencent pour créer une expérience unique. Pour bien comprendre l'engagement du successeur dans l'entreprise familiale, il est nécessaire d'examiner l'expérience unique des acteurs qui le vivent, soit les successeurs potentiels.

À cette fin, l'objectif principal de la présente étude est de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises. En répondant à cette question, une attention particulière sera portée à l'engagement des successeurs envers ce transfert d'entreprise, de même qu'aux événements et facteurs contextuels qui peuvent influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement.

L'information recueillie par l'étude permettra une compréhension plus profonde, d'abord des éléments uniques, et ensuite des éléments transversaux issus de l'expérience authentique de successeurs et permettra ainsi de proposer une liste de stratégies visant à faciliter la préparation, l'intégration et la rétention des successeurs d'entreprises familiales.

Méthode

La section qui suit présente la justification de l'utilisation d'un devis qualitatif, la description des participants à la recherche, la description des outils et des procédures, la description de la méthode d'analyse et la description des critères de validité.

Justification de l'utilisation d'un devis qualitatif

Le processus de transfert, primordial pour la pérennité des entreprises familiales, est un phénomène encore peu étudié, et mal compris, particulièrement en ce qui concerne l'engagement des successeurs potentiels face à l'entreprise et à son transfert. Ce domaine d'étude étant en émergence, peu d'études antérieures existent pour guider et soutenir une étude quantitative plus classique. De surcroît, le recrutement d'un échantillon assez vaste d'entreprises familiales ayant récemment été transférées à un successeur familial, ou étant en processus de transfert, pour permettre un traitement quantitatif approfondi représente un défi de taille susceptible d'expliquer la rareté des études antérieures. Dans ce contexte, l'usage d'un devis qualitatif semble particulièrement approprié. Ce type de devis permet de comprendre une situation à partir de la perspective des participants et permet également de mettre en lumière toutes les facettes d'une expérience personnelle unique. L'objectif poursuivi de connaître et de décrire l'expérience du transfert et son engagement face à celui-ci selon la perspective subjective du successeur potentiel est en congruence avec l'approche phénoménologique

(Moustaka, 1994). Ainsi, la méthode subjectiviste utilisée dans le cadre de cette étude se situe dans une perspective postpositiviste. Il est donc entendu qu'un certain niveau de subjectivité subsiste dans le choix du sujet et les étapes subséquentes du processus de recherche. Cela étant dit, des moyens ont été pris afin de minimiser l'impact de cette subjectivité sur la validité du processus de recherche et de ses conclusions.

Participants

La population visée par l'étude est composée de successeurs potentiels d'entreprises familiales. Plus précisément, nous avons cherché à recruter des membres de la famille nucléaire ou élargie des prédécesseurs, hommes ou femmes, ayant été identifiés comme successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises et ayant déjà travaillé au sein de ces mêmes entreprises. Dans le contexte de la recherche, il n'était pas nécessaire que le successeur ait déjà repris la direction de l'entreprise familiale pour répondre à ces critères, seulement qu'il ait été identifié comme un successeur potentiel et que ce processus de transfert soit en cours ou pressenti pour débiter sous peu.

La recherche étant de type qualitatif, elle a eu recours à un échantillon non probabiliste, dont la taille est déterminée sur la base d'actions permettant d'atteindre le but de l'étude et non sur des évaluations de puissance statistique (Fortin, 2006). Ainsi, en utilisant la méthode d'échantillonnage dite critériée (basée sur les critères énumérés ci-dessus) neuf participants ont été identifiés comme admissibles à cette étude.

Ceux-ci proviennent de sept entreprises familiales québécoises de type PME. Quatre de ces entreprises ont profité de l'accompagnement d'un psychologue organisationnel afin de réaliser un processus de gestion de la relève au cours des 10 dernières années. Les trois autres entreprises ont profité de l'accompagnement d'un consultant de l'organisation Centre de transfert d'entreprise Mauricie. En recherche qualitative de type phénoménologique, la taille de l'échantillon varie habituellement de cinq à vingt-cinq personnes (Polkinghorne, 1989). Ainsi, la chercheure a conduit des entrevues jusqu'à l'atteinte du critère de saturation, moment auquel l'ajout de participants n'amène plus de nouvelles informations (Mucchielli, 2009; Pourtois & Desmet, 1997).

En séquence, les participants ont été sollicités afin de privilégier un seul participant par entreprise et de manière à avoir autant de participants par type d'accompagnement (psychologue versus consultant). Deux des quatre participants ayant eu recours aux services d'un psychologue ont refusé de participer à la recherche. Tous les participants ayant eu recours aux services d'un consultant ont accepté de participer à la recherche. Par contre, pour atteindre le critère de saturation, la chercheure a dû solliciter deux participants issus de la même entreprise. Ainsi, six successeurs ont été interviewés, deux ayant eu recours au service d'un psychologue et quatre ayant eu recours à un consultant, et parmi ces quatre participants, deux étaient issus de la même entreprise (voir le Tableau 1 présenté à la page suivante).

Tableau 1

Description de l'échantillon des participants de l'étude

Caractéristiques des participants				
Participants	Sexe	Âge	Rang familial	Type d'industrie de la PME
Mathilde	Féminin	30 à 40 ans	Première enfant de deux filles	Manufacturière
Nicholaï	Masculin	40 à 50 ans	Premier enfant de trois garçons	Industrielle
Brigitte	Féminin	30 à 40 ans	Première enfant de deux filles	Services
Claire	Féminin	30 à 40 ans	Première enfant de deux filles	Services
Jennifer	Féminin	30 à 40 ans	Deuxième enfant de deux filles	Services
Renée	Féminin	30 à 40 ans	Première enfant d'une fille et d'un garçon	Services

Outils

Pour recueillir les données de cette étude phénoménologique (Creswell, 2006), la méthode retenue était l'entrevue semi-dirigée, telle que définie par Savoie-Zajc (2003, p. 296) comme :

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder [...] les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.

Les entrevues ont été réalisées entre le 8 juin 2012 et le 7 septembre 2012. L'intervieweuse a pris des notes manuscrites, en plus d'enregistrer les entrevues à l'aide d'un magnétophone. La durée des entrevues a varié entre 46 minutes et 84 minutes. L'entrevue s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien, ce qui avait l'avantage de rendre l'entrevue plus prévisible, et donc plus contrôlable. Ainsi, la chercheuse a évité de se retrouver, après ses entrevues, avec trop d'informations disparates et pratiquement impossibles à traiter.

Deux questions générales ont été posées aux participants (voir Appendice A) :

(1) Pouvez-vous me décrire votre expérience du processus de transfert de votre entreprise familiale en mettant l'accent sur votre engagement personnel face à ce processus et l'entreprise elle-même; (2) Quels sont les éléments qui ont influencé, selon vous, le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de votre engagement à cet égard? Des questions de suivi, inspirées des écrits scientifiques consultés, ont ensuite été utilisées pour explorer plus à fond l'expérience personnelle du

participant. Cette manière de procéder a permis de recueillir une description texturée et structurée des expériences des participants et ultimement une compréhension de l'expérience commune aux participants (Creswell, 2006), tout en favorisant l'émergence de thèmes qui n'auraient pas été inclus dans le guide d'entretien initial. À la suite de la première entrevue, un nouveau thème a été ajouté au canevas d'entrevue (voir Appendice B), soit la relation avec le prédécesseur avant et pendant le processus de transfert. Il n'a pas été nécessaire de revoir la participante pour explorer le nouveau thème, car lorsqu'il a émergé en entrevue, l'intervieweuse l'a exploré immédiatement avec la participante.

Procédures

Les participants ont d'abord été contactés par le psychologue organisationnel ou le consultant les ayant accompagnés afin de respecter le rapport de confiance établi avec ces derniers. Une fois que le professionnel a eu la permission de transmettre les informations de contact, la chercheuse principale a contacté les participants par téléphone pour leur expliquer la nature du projet et leur envoyer, par courriel, le formulaire de consentement expliquant en détail la recherche. Une semaine de réflexion leur a été allouée afin de décider s'ils souhaitent participer à la recherche. La chercheuse a contacté ces derniers par appel téléphonique afin de fixer un moment pour l'entrevue, dans le cas où ils ont souhaité participer au projet. Tout en tenant compte des préférences du participant, il est à noter que le bureau du participant a d'abord été privilégié, ensuite le bureau du chercheur. Deux des entrevues ont été menées au

bureau des participants, les quatre autres entrevues ont été menées au bureau de la chercheuse. Ainsi, il a été possible de préserver la confidentialité des propos échangés, ainsi que de favoriser une aisance chez le participant par des lieux familiers. Le participant a également été contacté la journée précédant l'entrevue afin de confirmer le rendez-vous.

Méthode d'analyse, critères de validité et stratégies d'application

L'analyse des données recueillies s'est faite selon la méthode prônée par Giorgi et Giorgi (2003). L'étape préalable à l'analyse est la transcription des entrevues en verbatim, qui s'est fait dans la semaine qui a suivi l'entrevue et s'est effectuée par une personne rémunérée autre que la chercheuse. L'analyse des données s'est réalisée au fur et à mesure du processus de collecte de données, ce qui a permis d'arrêter le processus lorsque la saturation des données a été atteinte.

La première étape de l'analyse était la familiarisation au contenu de l'entrevue, qui consiste à lire le verbatim plusieurs fois afin de s'imprégner du sens général des données. La deuxième étape était la division du texte en différentes parties afin de dégager des unités de sens. Les unités de sens étaient composées des éléments essentiels ou significatifs à l'expérience personnelle de l'engagement du successeur envers le transfert d'entreprise. Pour ce faire, le contenu implicite a été dégagé du texte, en posant des questions telles que « Qu'est-ce qui est avancé, exprimé, mis de l'avant? » (Paillé & Mucchielli, 2003). De plus, la chercheuse a relu les retranscriptions, à trois reprises, pour

placer une marque permettant de séparer le texte en fonction des changements de sens observés dans le texte. Des annotations en marge ont été utilisées pour noter la nature des divers changements de signification. Il était important que la chercheuse ne se laisse pas influencer par ses propres expériences ou connaissances à propos du phénomène à ce moment. En effet, l'approche phénoménologique exige d'adopter une attitude « qui consiste, d'une part, à mettre le plus possible entre parenthèses (réduction phénoménologique) les préconceptions à propos du phénomène, d'autre part, à se situer strictement au niveau de ce qui se présente, tel qu'il se présente. » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 72). La troisième étape était la transformation des unités de sens afin de rendre explicite le discours implicite des participants. La chercheuse s'est posé des questions telles que « Qu'est-ce que le participant tente de dire ici? » ou « Qu'est-ce que cela signifie vraiment? ». Le travail d'analyse, sous la forme de récits phénoménologiques, qui consistent « à lier par un récit les éléments les plus phénoménologiquement probants de l'entretien » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 75), est présenté à la section *Résultats*. Les récits ont été enfin soumis aux participants à des fins de validation afin de corriger les erreurs, les biais et enrichir certains aspects qui pourraient être négligés (Huberman & Miles, 1991). Trois des six participants ont voulu apporter de légères modifications, des précisions sur certaines anecdotes ou encore portant sur la structure administrative de l'entreprise. Aucune de ces modifications ne concernait les unités de sens du récit. Au fur et à mesure de la réalisation des entretiens, les différentes parties composant l'expérience d'un participant ont été comparées à celles des autres participants afin de faire émerger les ressemblances et les différences entre les différents récits. Ainsi, il était

possible d'observer s'il y avait présence ou non d'un sens significatif plus commun et généralisable à l'expérience de l'engagement des participants. La dernière étape a permis l'élaboration d'une structure générale. Ainsi, la chercheuse a déterminé et lié les composantes essentielles du phénomène de transfert vécu, de l'engagement face à celui-ci et des éléments contextuels l'ayant influencé. Ces composantes sont décrites de manière plus détaillée en prenant soin d'utiliser des extraits représentatifs.

Polkinghorne (1989) propose cinq questions pour évaluer la validité des résultats d'une étude qualitative. Premièrement, l'intervieweur a-t-il influencé le contenu des descriptions de telle sorte que la description ne reflète pas l'expérience des participants? Le guide d'entretien a été utilisé afin de réduire ce risque. De plus, la chercheuse a complété une réflexion portant sur sa propre expérience du phénomène à l'étude et des événements ayant influencé son expérience, afin de mieux la cerner et d'ainsi mieux l'écartier avant d'explorer l'expérience des participants (Moustaka, 1994). Deuxièmement, la transcription est-elle exacte et représentative de l'entrevue? L'écoute et la relecture simultanée des transcriptions a permis cette vérification. Les erreurs de retranscription ont été corrigées au fur et à mesure par la chercheuse. Troisièmement, lors de l'analyse, aurait-on pu tirer d'autres conclusions que celles proposées? Si c'est le cas, ces conclusions alternatives ont-elles été identifiées? Quatrièmement, est-il possible de rendre compte des contenus et des liens dans les exemples de l'expérience en passant de la structure générale à la transcription? Cinquièmement, est-ce que la structure générale est spécifique à la situation ou est-elle transférable à d'autres situations? Il est

raisonnable de croire que le processus d'analyse utilisé (Giorgi & Giorgi, 2003) a permis de répondre à ces trois derniers critères.

Considérations éthiques

Un formulaire de consentement (Appendice B) a été présenté aux participants avant le début des entrevues. Ce formulaire leur a permis de prendre connaissance des objectifs de l'étude, du déroulement prévu, des avantages et inconvénients d'y participer, des engagements des chercheurs à respecter la confidentialité des données, ainsi que de ce qui sera fait des résultats de la recherche. En signant ce formulaire, les participants ont consenti de façon libre et éclairée à respecter les termes qui y sont énoncés. Afin de préserver la confidentialité, des pseudonymes ont été utilisés dans la présente thèse.

Résultats

L'analyse des données recueillies s'est faite selon la méthode prônée par Giorgi et Giorgi (2003). Ainsi, afin d'atteindre l'objectif principal de l'étude, soit de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises, la chercheuse a procédé à l'analyse qualitative des données recueillies en entrevue, qui consiste à la formulation de récits phénoménologiques et l'analyse transversale de ceux-ci. De plus, afin de répondre à l'objectif secondaire, soit d'identifier les événements et les facteurs contextuels qui peuvent influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement, la chercheuse a dégagé les déterminants centraux des récits phénoménologiques. Les sections suivantes présentent, en ordre de réalisation, ces analyses, soit les récits phénoménologiques, la synthèse des récits phénoménologiques, la structure générale du phénomène et les principaux déterminants.

Récits phénoménologiques

Le récit phénoménologique représente la culmination des trois premières étapes d'analyse d'une méthodologie de type phénoménologique (Giorgi & Giorgi, 2003), soit la familiarisation au contenu de l'entrevue, la division du texte en différentes parties afin de dégager des unités de sens, la transformation des unités de sens afin de rendre le

discours implicite des participants pour finalement « lier par un récit les éléments les plus phénoménologiquement probants de l'entretien » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 75). Chacun des récits reflète l'expérience intime du successeur potentiel d'entreprise familiale concernant le transfert de l'entreprise et leur engagement envers ce transfert d'entreprise. Afin de traduire fidèlement l'expérience des participants, les récits utilisent les expressions et le ton de chacun des successeurs, qui appartiennent parfois au langage familial. Chacun des récits est présenté sous forme chronologique, en débutant par les premières expériences reliées au transfert jusqu'à l'engagement du successeur au transfert de l'entreprise familiale. De plus, la chercheuse a complété une réflexion portant sur sa propre expérience du phénomène à l'étude et des événements ayant influencé son expérience, afin de mieux la cerner et d'ainsi mieux l'écartier avant d'explorer l'expérience des participants (Moustaka, 1994). Ce récit est présenté en premier.

À l'exception du récit de la chercheuse, chacun des récits contient des chapitres, qui rendent compte des étapes de l'expérience du participant du transfert et de son engagement envers celui-ci. Quoiqu'ils ne soient pas présentés habituellement dans un récit phénoménologique, la chercheuse a choisi de les inclure, car ils permettent de cerner plus facilement les unités de sens présents dans chacun des récits, tout en donnant l'opportunité au lecteur d'observer le travail d'analyse effectué par la chercheuse. Les récits sont présentés par ordre de réalisation d'entrevue, le premier récit étant la

première entrevue réalisée. Afin de préserver l'anonymat des participants, des pseudonymes ont été utilisés afin de les désigner.

Réflexion de la chercheure sur son expérience du phénomène

J'ai grandi dans une famille d'entrepreneurs. Mes grands-parents maternels et paternels avaient tous les deux des fermes agricoles et laitières. Plusieurs de mes oncles et tantes maternels et paternels sont des entrepreneurs dans le domaine de la construction ou encore travailleurs autonomes. Mon père est entrepreneur et possède son entreprise depuis les années soixante. Lorsque j'étais enfant, mon père travaillait de longues heures et il passait du temps à la maison surtout la fin de semaine. Mes frères et ma sœur ont tous eu leurs premiers emplois au sein de l'entreprise de construction de mon père. Deux de mes trois frères ont démarré leur propre entreprise comme jeunes adultes après avoir travaillé au sein de l'entreprise de mon père. De mon côté, mes parents ne m'ont pas impliquée enfant dans l'entreprise et, à l'adolescence, j'étais située géographiquement trop loin de l'entreprise pour m'impliquer. En effet, mes parents se sont divorcés lorsque j'avais huit ans, ma mère est retournée au Québec et mon père est demeuré en Floride. Quoique mon père ait impliqué mes frères et ma sœur dans son entreprise, il n'a jamais eu l'intention de transférer son entreprise à un ou plusieurs de ses enfants. Il désire continuer à travailler et ne conçoit pas son entreprise comme un héritage potentiel dont il doit assurer la pérennité. Je n'ai donc pas vécu le phénomène du transfert d'entreprise familiale au sein de ma famille nucléaire.

Par contre, je me suis impliquée comme adolescente dans l'entreprise de mon oncle et ma tante en y travaillant tantôt à temps partiel, tantôt à temps plein pendant plus de huit ans. Mon oncle et ma tante sont présentement à réaliser un processus de transfert de leur entreprise. Ils m'ont offert de m'impliquer dans le processus de transfert et de prendre des responsabilités plus importantes au sein de l'entreprise, sans nécessairement être copropriétaire de l'entreprise. J'ai décidé de ne pas m'engager. La voie professionnelle que j'ai choisie, quoique compatible avec les besoins de l'entreprise, est mieux adaptée à une dynamique de grandes organisations ou de firmes spécialisées. De plus, je ne ressens pas le désir d'être mon propre patron et d'avoir autant de responsabilités. Je préfère un emploi où je joue un rôle-conseil. Par contre, j'ai choisi de m'impliquer au sein de l'organisation en tant que consultante, car j'ai un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation. En effet, je suis fière de ce que ma famille a accompli, et je souhaite préserver cette réussite. Ainsi, quoique j'aie été impliquée dans une organisation familiale tôt, j'ai choisi de ne pas poursuivre cette voie pour des préférences personnelles ainsi que professionnelles.

Récit de Mathilde

Premières expériences avec l'entreprise. Enfant, je n'ai jamais souffert du fait que mon père travaillait plus que la moyenne des pères et je n'avais pas de sentiments négatifs envers l'entreprise. La première fois que j'ai travaillée à l'entreprise, j'avais douze ans et demi. J'avais envie de gagner mon argent moi-même, je voulais être indépendante. J'ai toujours été de nature indépendante, je n'avais pas besoin de la

présence constante de mes parents. Je travaillais à la production et je faisais la même chose que les autres employés. J'ai aimé le défi, je me suis prise au jeu qui consistait à savoir combien d'articles que je pouvais produire en une heure. L'année suivante, j'aurai pu être employée ailleurs, mais j'ai voulu travailler à la manufacture, je trouvais le travail facile et j'étais heureuse de travailler avec ma famille, c'était sécurisant. J'ai même tenu à travailler quarante heures par semaine. Je considère que ce sont les premières ébauches de mon désir de travailler dans l'entreprise familiale. J'ai travaillé tous les étés à la manufacture jusqu'à seize ans.

J'ai immédiatement aimé travailler à l'entreprise familiale, j'ai eu la piqûre, ça m'est venu naturellement sans me poser trop de questions, contrairement par exemple à ma sœur qui détestait ça. Je travaillais souvent avec mon cousin, qui avait un an de plus que moi, et d'autres membres de la famille : mes cousins, mes oncles et mes tantes. À seize ans, j'ai commencé à faire des tâches administratives et du ménage en plus des tâches manufacturières. Par contre, à ce moment, c'était un emploi comme un autre pour moi, car je ne m'entendais pas très bien avec mon père. J'ai été une adolescente difficile et les conflits avec mon père m'ont éloignée de l'entreprise. Sinon, je crois que j'aurais embarqué dans l'entreprise plus rapidement.

J'ai toujours été très tomboy. À la manufacture, j'aidais les gars à charger les camions, j'aimais le défi que ça représentait d'être une fille et de faire des activités considérées masculines. J'étais sportive aussi, je jouais au hockey et au soccer.

Au secondaire, je n'étais pas très attentive, je dessinais beaucoup en classe, mais j'avais de bons résultats scolaires. Lorsque j'ai dû réfléchir à ma future carrière, j'ai voulu devenir coroner, car j'aime la résolution de problème et le métier me passionnait.

J'ai bien réussi à l'école jusqu'au cégep. J'ai d'abord fait un cours en sciences de la nature au Cégep Saint-Lawrence. Je voulais améliorer mon niveau d'aisance en anglais en même temps. J'ai beaucoup aimé mes cours de math et de chimie, mais j'ai coulé ma première session. Les enseignants exigeaient un certain taux de présence et j'étais souvent absente. Le rythme des cours était trop lent, je n'aimais pas devoir assister aux explications répétitives des mêmes problèmes lorsque j'avais compris la première fois. J'ai fini par couler plusieurs cours, même si j'avais de bonnes notes aux examens, car les professeurs refusaient de me faire passer étant donné mon absentéisme. Quand mon père a vu mon bulletin, il était très en colère contre moi. Je lui ai expliqué la raison de mes mauvaises notes, nous avons tenté de négocier avec les professeurs, mais ils n'ont pas voulu me faire passer. J'ai ensuite choisi d'aller en langues, car j'ai voulu faire quelque chose où le contenu des cours serait toujours différent, contrairement à mon expérience en sciences nature. Mes résultats étaient meilleurs, mais il y avait encore des cours auxquels je n'assistais pas parce qu'ils ne m'intéressaient pas. Mon père m'a forcée à revenir à la maison familiale et à aller en administration au collège Laflèche. Il ne voulait plus payer pour des cours que je ne finissais pas et je perdais beaucoup de crédits de langues en transférant de cégep. De plus, il considérait que l'administration était quelque chose d'utile et que je présentais déjà des aptitudes pour l'administration.

J'ai eu de bonnes notes la première session, quoique je n'allais pas encore à tous mes cours. La deuxième session, j'ai eu une mononucléose et j'ai arrêté d'aller à l'école, j'ai donc coulé ma session entière.

À ce moment, je sortais avec mon compagnon depuis un an et demi. Il avait beaucoup de potentiel, mais il avait peu de moyens financiers. J'ai décidé de lui offrir le support financier nécessaire pour qu'il puisse réaliser ses ambitions professionnelles. Nous avons déménagé à Sorel, car son programme d'études se donnait à cet endroit. Je travaillais, ailleurs qu'à l'entreprise familiale, et lui étudiait. Mon père nous aidait un peu financièrement.

Début du travail dans l'entreprise. J'habitais avec mon conjoint à Sorel quand mon père m'a demandé si je voulais travailler au magasin de Sorel. Je considère que je terminais tout juste mon adolescence. Je crois que pour lui c'était un jeu de cartes, il s'est dit : « Bon bien, je vais investir dans ma fille pendant un an ou deux et je vais voir si ça va marcher. » . À ce moment, je crois qu'il espérait que je performe, que j'aime travailler pour son entreprise et que j'embarque. Par contre, j'ai senti que si je n'aimais pas ça, c'était acceptable et je pouvais partir. J'ai senti qu'il voulait ultimement mon bonheur, car il m'aime, c'est mon père.

Au magasin, j'ai fait de la vente. J'ai bien aimé mon expérience, même si je n'étais pas une vendeuse née. En plus de faire de la vente, j'ai moi-même pris l'initiative

de faire de la gestion. Je m'occupais des inventaires, des méthodes de classement et même des horaires, même si je n'étais pas responsable de ces tâches. Je crois que c'est à ce moment que j'ai remarqué que c'était naturel pour moi de faire de la gestion, que j'en faisais sans y penser, sans le choisir, que j'en mangeais. Très tôt, vers quatorze ans, j'ai voulu m'occuper moi-même de mon budget et faire des investissements. Plus tard, j'ai voulu avoir ma chambre à l'écart dans la maison. En appartement, je refusais l'aide financière de mon père et j'étais fière de montrer que j'avais mon budget équilibré, malgré le peu de moyens financiers que mon conjoint et moi avions. Lorsque j'examine mon expérience au magasin, j'y ai réussi sans vraiment faire d'efforts conscients, car c'était un bon « fit » avec moi.

Mon oncle a remarqué que quoique mes résultats de vente étaient mitigés, j'avais des aptitudes en gestion. Mon père m'a demandé si j'étais sérieuse et si je voulais aller plus loin dans l'entreprise. J'ai répondu que oui. L'année suivante, je suis devenue la relève officielle et j'ai commencé à travailler à la maison mère, qui est dans une ville différente. Pendant cette année, mon père a engagé un psychologue industriel pour déterminer où j'irais dans l'entreprise, quelle serait ma place.

Engagement progressif. Mon nouveau début à la maison-mère a été marqué par une pression ressentie de la part de ma famille élargie travaillant à cette succursale. En effet, mon oncle et mon père étaient actionnaires à cinquante pour cent. De plus, mes cousins et cousines et d'autres oncles et tantes y travaillaient. Ils m'avaient connue

adolescente et à ce moment-là, j'ai eu certains problèmes d'estime de soi. Conséquemment, j'avais tendance à mentir. Ils avaient également été témoins de ma relation houleuse avec mon père. Ce passé a miné ma crédibilité avec eux. Certains, je crois, ne m'avaient simplement pas en haute estime. À ce moment, j'ai senti que mon père se tirait dans le pied en me soutenant dans mon rôle à la compagnie. De plus, j'avais moins confiance en moi que maintenant et j'avais de la difficulté à m'exprimer clairement. Je passais par quatre chemins pour communiquer mon idée et je bloquais souvent. Je sentais que ces membres de la famille n'étaient pas intéressés à entendre ce que j'avais à dire. Ce manque de crédibilité et la pression que certains membres de la famille m'ont fait subir ont duré pendant environ trois ou quatre ans. J'ai trouvé ça vraiment difficile. J'ai eu l'impression que ces personnes me réprimandaient à répétition jusqu'à ce que je fonde en larmes et que je craque émotionnellement. Cette situation intenable a été le déclencheur pour les événements qui ont permis mon engagement final.

Par contre, à partir de cette période, et encore aujourd'hui, j'ai senti que mon père m'appuyait. Il voulait que mon intégration à l'entreprise familiale réussisse et il aurait été déçu si j'étais partie, mais en même temps c'était important pour lui que j'y sois heureuse. Dès les premiers temps, il y a constaté que c'était plus qu'une simple « job » pour moi, que j'étais passionnée et ambitieuse, et que j'étais un choix possiblement gagnant sur le plan de la relève. Il savait que j'étais à ma place. Il a d'ailleurs fait des démarches pour me permettre de trouver ma place à l'intérieur de l'entreprise, en engageant, par exemple, un psychologue industriel et en me donnant la chance d'essayer

plusieurs postes. Au fur et à mesure de ma progression, il m'a fourni les circonstances opportunes pour que je me développe, en acceptant mes échecs en cours de route et mes faiblesses. Et pendant ce temps, moi, je me suis donnée, j'ai fait les heures en supplémentaires nécessaires sans pleurnicher.

Lorsque j'ai commencé à travailler au siège social, l'on m'a donné un poste d'agente administrative. J'étais la seule femme du groupe et je crois que j'ai été un peu victime des stéréotypes. Je ne voulais pas faire ce type de travail et ça m'a pris quelque temps avant d'avoir assez confiance en moi pour agir avec détermination. Ce que j'aime, c'est faire de la gestion, régler des problèmes. Le type de travail « day-to-day », c'était trop répétitif pour moi. C'était un poste qui m'aurait empêchée de vraiment progresser dans l'entreprise. Je me suis fâchée et j'ai dit à mon père que je m'en allais si c'était le rôle qu'on voulait me donner. À partir de ce moment, mon père a tenté de me faire une place, mais cela a fonctionné seulement lorsqu'il y a eu une séparation en ce qui concerne les actionnaires.

Engagement ultime. Il y a seulement un an que je me sens engagée au point d'être certaine de reprendre l'entreprise, de reprendre la présidence, d'être capable de gérer l'entreprise et de ne pas lâcher. L'évènement clé a été la séparation des actionnaires. Avant cet évènement, les choses au travail étaient très chaotiques à cause de la pression que les autres actionnaires membres de la famille exerçaient sur moi et les crises et les chicanes qui en découlaient. Parallèlement, j'aimais la nature mon travail et

j'avais le désir de reprendre les rênes de la compagnie ou encore d'avoir ma propre entreprise, mais parce que je ne voulais pas vivre cette ambiance malsaine, j'ai pensé souvent à « sacrer mon camp ».

Je voulais reprendre l'entreprise avant ce moment, mais je me faisais « taper sur la tête » par d'autres membres de la famille travaillant à la manufacture. Ceux-ci ne voulaient pas que je reste dans la compagnie et ils tentaient donc de provoquer mon départ. Les deux premières fois où j'ai subi ce genre d'attaque, je n'ai pas agi, mais cela m'a beaucoup dérangée. Je suis une personne entêtée et j'ai continué à travailler avec acharnement pour l'entreprise familiale. Cependant, la troisième fois, j'ai pris une décision. Je ne voulais pas que ma vie professionnelle soit une suite d'évènements comme ceux-là et que mon enfant et mon conjoint me voient malheureuse tous les soirs en rentrant du travail. Je me suis fait un plan pour être en mesure de me trouver un autre emploi lorsqu'une nouvelle crise de ce type éclaterait. Je n'étais pas émotive, j'étais décidée à trouver une situation professionnelle où je pourrais être heureuse. Je n'en ai pas parlé tout de suite à mon père. Mon père s'est informé la semaine suivante de la rencontre avec mon cousin qui avait donné lieu à la crise. L'on avait conseillé à mon cousin de me transmettre sa perspective sur certains enjeux. Lorsqu'il s'est entretenu avec moi, il s'est montré très blessant en exprimant ses sentiments à mon égard. Mon cousin m'avait dit que j'avais l'air de me tourner les pouces au travail et qu'on aurait pu facilement abolir mon poste. C'était très insultant, car je travaillais très fort. J'ai dit à mon père que la prochaine fois que quelqu'un me dira ce genre de choses, je

démissionnerais et j'avais un plan pour assurer mon avenir. Mon père était sous le choc, il était conscient des efforts que je mettais dans mon travail et trouvaient insultants les propos de mon cousin. Il a décidé d'intervenir afin que la situation change, même si c'était une décision difficile pour lui. Il m'a proposé plusieurs options de changements afin de régler la situation conflictuelle avec les autres membres de la famille et m'a demandé quelle option je préférais. Nous avons déterminé ensemble les changements et ensuite mon père a donné un ultimatum aux personnes qui tentaient de provoquer mon départ : soit qu'il achète leurs actions, soit qu'elles achètent les actions de mon père. Finalement, c'est nous qui avons acheté leurs actions et depuis ce temps, je suis vice-présidente et je me sens pleinement engagée. À partir de ce moment, j'ai modifié mon apparence au travail pour qu'on me prenne plus sérieusement, entre autres, je porte des tailleurs. J'ai beaucoup plus de responsabilités qu'avant la séparation des actionnaires et je supervise le travail d'autres employés.

Je n'ai pas pris la décision ultime dans cette situation, mais j'ai créé l'évènement déclencheur en annonçant mon départ éventuel à mon père. Ce rachat d'actions a créé de l'amertume et du mécontentement chez certains membres de la famille. Il y a des clans qui se sont défaits, des ego qui ont été écorchés. C'est dommage, mais je considère que cela est normal et attendu lorsque plusieurs générations travaillent ensemble et sont copropriétaires d'une entreprise. Les enjeux sont grands et il y a nécessairement des intérêts incompatibles.

Motivations. Il y a plusieurs raisons qui me motivent à travailler pour l'entreprise familiale. Il est certain que la sécurité financière est un élément, le fait de savoir qu'on va avoir un emploi assuré est un avantage. C'est un élément que je ne peux pas exclure. Par contre, j'estime que c'est probablement dix à quinze pour cent de ma motivation. J'aurais un salaire à taux horaire de douze dollars et je travaillerais quand même pour l'entreprise, car j'adore la nature de mon travail. Je faisais de la gestion avant de savoir que j'en faisais. Si je n'avais pas eu cet emploi, j'aurais fini par occuper un emploi en gestion. J'aimais la résolution de problème déjà au secondaire. J'aime les défis. J'aime que mon travail me permette de découvrir, d'explorer et de créer, cela comble, entre autres, mes intérêts artistiques. L'entreprise est en perpétuel changement et l'on doit évoluer avec elle et changer. J'aime l'interaction avec les clients. De plus, lorsqu'une tâche devient répétitive, je peux la déléguer et en faire le suivi. Mon travail me permet de changer et d'explorer de nouvelles tâches. J'aime le fait de ne pas avoir de pression ou de directives d'un patron. Au travail, ça va aussi vite que je le veux, parfois c'est moi qui ai de la difficulté à suivre! J'aime l'idée que plusieurs personnes dépendent de moi.

Si demain, on devait vendre l'entreprise, j'en démarrerais une autre. Je suis une entrepreneure, j'en mange. Je travaille beaucoup, la plupart des gens diraient que je fais des heures de fou, parfois soixante-dix heures par semaine. Le soir, ça m'arrive de manquer le souper familial avec mon enfant et mon conjoint. Selon la période de l'année, je travaille aussi la fin de semaine. J'avoue que parfois je me plains, ce ne sont

pas toutes les tâches que j'aime! Je crois que c'est normal. Cependant, pour moi, outre quelques rares exceptions, mes nombreuses et longues heures, je les fais avec plaisir et motivation. Personne ne me demande de travailler aussi fort, je le fais de ma propre initiative, car je me sens passionnée.

Récit de Nicholai

Premières expériences avec l'entreprise. Mon père a fondé l'entreprise avec un de ses beaux-frères à la fin des années soixante. Mon oncle avait quitté l'entreprise lorsque j'ai joint l'équipe. L'entreprise offrait des services de concassage pour des carrières à la grandeur du Québec. À un certain point, elle possédait l'équipement et la main-d'œuvre pour faire fonctionner trois équipes de concassage portatif. Au début des années quatre-vingt-dix, mon père a démarré une nouvelle compagnie et a acheté des carrières. Ainsi, il a pu exploiter ses propres carrières, ayant déjà le matériel et la main-d'œuvre. Il a également vendu deux de ses équipes de concassage portatif, cela représentait trop de travail pour les revenus que cela générait. Aujourd'hui, l'entreprise est composée de sept compagnies qui sont consacrées à plusieurs aspects de l'exploitation de carrière, entre autres, le concassage, le dynamitage et le concassage portatif. De plus, deux compagnies qui ont été acquises dans les dernières années sont spécialisées dans le béton. Les diverses compagnies sont situées dans plusieurs régions dans le Québec. L'entreprise familiale représente une grande réussite.

Mon père travaillait de longues heures lorsque j'étais enfant. Il partait le lundi pour revenir le vendredi seulement. La fin de semaine, j'aidais mon père à laver l'équipement. Nous étions trois garçons et ma mère avait besoin d'un temps de repos! Elle nous envoyait passer du temps avec mon père. Vers quatorze ans, j'ai commencé à faire le trajet de vingt kilomètres jusqu'au bureau de mon père pour travailler avec lui dans mes temps libres. Pratiquement tous mes étés d'adolescent ont été passés à travailler pour la compagnie de mon père. J'avais seize ans et je travaillais dans les carrières dans les mêmes conditions que les employés de mon père. Je dormais dans une chambre d'hôtel et je me levais vers quatre heures trente du matin et je terminais ma journée vers sept heures. Je faisais le souper avec les autres membres de l'équipe et je me couchais vers huit heures pour recommencer le lendemain. Mon père a toujours travaillé fort à montrer l'exemple. Je crois que c'était sa façon de me donner une éthique de travail et, en même temps, de vérifier de ce que j'avais dans le ventre, si j'étais fait pour une carrière au sein de l'entreprise.

Notre niveau de vie s'est amélioré tout au long de mon enfance et de mon adolescence. J'ai connu une situation financière très différente de celle de mes frères. Lorsque mon plus jeune frère avait une dizaine d'années, nous passions les fins de semaine à un chalet de ski. Lorsque j'avais dix ans, cela aurait été impensable, nous n'avions pas l'argent. Je crois que cela a eu impact sur ma perception du travail. Je savais qu'il fallait travailler dur pour avoir le train de vie que nous menions.

Parallèlement, je n'avais pas une idée précise du nombre d'heures que mon père pouvait travailler parce qu'il était absent la semaine.

Dès que j'ai commencé à travailler pour mon père pendant mon adolescence, et probablement même avant, je me suis dit que j'en ferais ma carrière. Je ne sais pas pour quelles raisons exactement, mais ça allait de soi pour moi. J'aimais la nature de mes tâches et j'aimais le sentiment d'accomplissement que le travail me procurait. La compagnie représentait tout ce que je connaissais et elle était le gagne-pain de notre famille, elle représentait le projet de vie de mon père. Ma vie professionnelle allait être au sein de l'entreprise familiale.

Engagement. Lorsque mon père a acquis ses carrières, il l'a fait à travers une compagnie qu'il nous a donnée, à mes frères et moi. Nous nous sommes retrouvés également propriétaires de la compagnie. Par contre, nous donner cette compagnie était davantage une façon d'épargner sur l'impôt que de réellement nous intéresser dans la compagnie. Il ne savait alors que la compagnie allait prendre de l'ampleur et devenir lucrative dans l'avenir! À ce moment, je n'ai pas senti un élan d'engagement envers l'entreprise suite au geste de mon père, car je comprenais les raisons qui l'y avaient poussé. Aussi, j'étais jeune, encore à l'école, et je n'étais pas encore assez investi dans l'entreprise, dans ma vie professionnelle, pour vraiment y attacher de l'importance. Cela n'a donc pas été un événement significatif par rapport à mon engagement sur le moment. Par contre, je me suis impliqué dans la gestion de la compagnie et j'ai accepté de remplir

mon rôle qu'être propriétaire me conférait, même si j'étais encore étudiant. Dès les premières semaines, mon frère le plus jeune s'est montré irresponsable dans la gestion de celle-ci. Il n'avait pas grandi dans les mêmes circonstances que moi, il ne semblait pas saisir les efforts qu'il devait déployer pour faire fonctionner la compagnie, pour obtenir la crédibilité auprès des employés syndiqués. Mon autre frère et moi, nous ne pouvions pas accepter son attitude, j'ai donc approché mon père en lui disant que nous refusions d'être partenaires avec lui. J'ai élaboré un plan, approuvé par mon père, pour que nous achetions les parts de mon frère plus jeune. Mon père a changé d'avis à la dernière minute et a racheté les parts de mon plus jeune frère en nous promettant de nous les revendre. À ce jour, il ne l'a pas fait.

Après le cégep, j'ai fait BAC en administration, à quelques cours près. J'ai déménagé près de l'université, loin de mes parents. Ce changement représentait un nouveau rythme de vie. Je me suis découvert des champs d'intérêt que je ne soupçonnais pas d'avoir. Il y avait d'autres choses dans la vie que de travailler dans la poussière! Je trouvais mes cours de management et de marketing passionnants et j'y obtenais du succès. L'on m'a offert de faire des stages dans le domaine. J'aimais franchement moins les cours de comptabilité et de finances. J'avais un intérêt pour la gestion du personnel, pour l'humain, j'aimais l'idée de diriger une équipe vers un but commun. Vers la fin de mon cheminement universitaire, je me suis mis à avoir des doutes par rapport à mon envie de travailler dans l'entreprise de mon père. J'associais peut-être mon indépendance d'adulte au fait d'être loin de mes parents. Je crois surtout que j'avais

découvert d'autres choses qui m'intéressaient et me stimulaient que de travailler dans les carrières et j'avais envie de poursuivre cette voie. Il faut dire aussi que travailler pour l'entreprise signifiait travailler de longues heures, sept jours sur sept à certaines périodes de l'année. La qualité de vie n'était pas exactement élevée!

J'ai rencontré mon père et je l'ai informé que, pour la première fois de ma vie, je n'avais pas envie de revenir travailler dans l'entreprise. J'avais plutôt envie d'explorer mes autres intérêts professionnels et voir où cela me mènerait. Sa réaction m'a beaucoup surpris. Il m'a dit « C'est ta vie, tu peux faire ce que tu veux, mais, si tu ne veux pas venir travailler ici et reprendre, moi je vais vendre l'entreprise. Je suis tanné. Ton frère (copropriétaire) ne reprendra probablement pas et, dans quelques années, je ne sais pas si je vais être encore là. » . Il n'avait jamais sous-entendu en ma présence que le travail qu'il accomplissait était en partie pour nous, ses fils. Il ne m'avait jamais dit ou signifié qu'il avait besoin de nous, de moi. Notre relation a changé avec cet aveu. Nous étions maintenant sur un même pied d'égalité, ce n'était plus une relation d'employé et d'employeur. Mon père m'a proposé d'essayer de travailler pour l'entreprise, en soulignant que je pouvais quitter pour un autre emploi si je n'aimais pas cela, qu'il accepterait ma décision. J'ai décidé d'essayer.

Mon frère a intégré de façon permanente l'entreprise familiale après être devenu comptable agréé. Il possède la même part des actions que moi, mais il n'a pas le même rôle que moi au sein de l'entreprise. Il n'a jamais travaillé sur le casse-pierre, dans la

roche avec les employés. Enfant, il n'a jamais lavé les camions les fins de semaine. Il fait une gestion strictement administrative.

Processus de transfert / Prise d'un rôle dans l'entreprise. À la suite de ma décision de prendre un emploi dans l'entreprise familiale, mon père a fait des démarches pour le transfert de l'entreprise à la banque et il a eu recours au service d'un consultant. Mon rôle, sur une période de cinq ans, est devenu de plus en plus important. J'ai senti, après cette période de temps, que mon père désirait que mon frère et moi demeurions dans l'entreprise. Mon père n'a toutefois jamais vraiment cédé sa place complètement. En effet, il travaille toujours, à temps partiel. De plus, il possède encore une partie significative des parts de l'entreprise.

J'ai fait mon entrée dans l'entreprise, j'avais environ vingt et un ou vingt-deux ans, au mois de janvier. J'ai trouvé cela difficile. Mon père m'a chargé du garage de réparation et d'entretien, le chef mécanicien avait récemment démissionné. Par contre, mon père a négligé d'annoncer sa décision à l'équipe, ce qui ne m'a pas rendu service! Le garage était un secteur problématique, en effet les réparations et les entretiens coûtaient trop cher à l'entreprise. Les divisions de production et de mécanique ne se parlaient plus, il existait des tensions importantes. Ce fut tout un défi! J'étais jeune et je ne faisais que me débrouiller en mécanique. J'ai dû travailler fort pour obtenir la crédibilité auprès des employés qui étaient plus âgés et plus expérimentés que moi. J'ai appliqué toutes mes notions de changement organisationnel et de gestion que j'avais

appries à l'université. J'ai passé des soirées à étudier les processus que l'on utilisait. J'ai relevé le défi au final et j'ai eu du succès. Après deux ans, la division a diminué pratiquement de moitié les coûts de réparation et d'entretien.

Il y a plusieurs aspects que j'ai tout de suite aimés de mon rôle. J'aimais l'aspect du travail physique de mes tâches, cela me manque parfois aujourd'hui, car j'ai rarement à travailler sur le terrain. J'aimais avoir un niveau élevé de responsabilité et donc d'autonomie. Je me donnais un objectif, pour l'équipe et moi, et nous travaillions pour l'atteindre. J'étais vraiment motivé par la gestion d'équipe et je le suis encore! Je déterminais des objectifs, je donnais cette direction à l'équipe et je travaillais d'arrache-pied pour que l'on y arrive. Ensuite, je pouvais constater directement le produit de mes efforts et des efforts de l'équipe de manière quantifiable. Je n'ai jamais pensé en matière de profit, mais plutôt en ce qui concerne la productivité et l'efficacité et je crois que cela a été la clé de mon succès. Bien sûr, il est essentiel d'être rentable, mais mon équipe se concentrait plutôt à relever les défis et à être fière de faire un beau produit.

J'ai progressé dans l'entreprise, mais, par moments, mon père ne m'a pas rendu la tâche facile. Il y avait place à l'ascension et à la mise en valeur, mais je devais d'abord le mériter, le gagner aux yeux de mon père. Après le garage, j'ai voulu m'occuper du casse-pierre et mon père ne voulait pas. J'ai fini par y accéder, mais au prix de discussions houleuses. Je crois que son attitude était partiellement causée par la crainte qu'il avait d'être écarté de sa propre entreprise. Une fois responsable d'un casse-

pierre, mon père a souvent fait fi de mon autorité. Cela me contrariait au plus haut point. Un de mes employés disait : « Ton père nous a dit de faire ça. » mais je n'étais évidemment pas au courant! Parallèlement, mon père et moi n'avions pas la même approche à la gestion. Mon père estimait qu'il fallait être présent physiquement pour gérer une équipe de travail et il n'était pas du genre à déléguer. Je crois son approche expliquait en partie son discours lorsque je me suis engagé dans l'entreprise. En effet, il pouvait bien être tanné de gérer l'entreprise s'il le faisait de cette façon, car il travaillait de plus en plus avec le nombre croissant d'employés. De mon côté, j'étais pleinement conscient que, si l'entreprise devait prendre de l'ampleur, il fallait que je puisse déléguer les tâches à faire, en formant et en établissant une hiérarchie d'employés fiables. Ainsi, je serais en mesure de superviser le travail à distance, gérer plusieurs sites en même temps. Avec le temps, cela me permettrait également de passer un nombre plus raisonnable d'heures au travail. Mon père estimait que je me déchargeais de mes responsabilités, que j'étais lâche, paresseux. Il ne comprenait pas ma stratégie de délégation.

Au cours de cette période, ce qui a été le plus dur pour moi a été le jugement de mon père. Il me parlait à tout coup de mes quelques erreurs, en passant sous silence mes réussites. Il critiquait mon approche. Cela me démoralisait. À cette époque, son approbation était importante pour moi. À quelques reprises, à cause de l'attitude en général de mon père en regard de mon travail, je me suis énervé et j'ai affirmé que je quittais l'entreprise. À ces occasions, la réaction de mon père me faisait sentir qu'il

tenait à ce que je reste. Il affirmait qu'il allait trouver des façons de m'appuyer davantage. Il était conscient qu'il avait son rôle à jouer dans mes remises en question, sans toutefois pleinement reconnaître son attitude problématique. Je suis resté parce que j'étais passionné par ce que j'étais capable d'accomplir avec mon équipe, cela représentait une grande source de motivation pour moi. Lorsque j'ai commencé, je gagnais un salaire acceptable, mais sans plus. J'aurais pu gagner plus ailleurs tout en ayant une meilleure qualité de vie, sur le plan de l'environnement de travail et du nombre d'heures travaillées.

J'ai pratiquement toujours pensé que j'irais travailler dans l'entreprise de mon père. Lorsque j'ai commencé à y travailler à temps plein après l'université, je me suis dit « Je vais l'essayer et on verra après. » . Je ne suis jamais parti. Par contre, mes sentiments envers l'entreprise, mon engagement a connu plusieurs hauts et bas, des vagues en quelque sorte. Parfois, je me dis que je pourrais passer à autre chose et, pendant d'autres périodes prolongées, je ne me vois pas quitter l'entreprise et je ne mets pas en question mon engagement envers elle.

J'ai continué à progresser à l'intérieur de l'entreprise, mais j'étais dérangé par la relation que j'avais avec mon père au travail. Il agissait souvent avec moi au travail comme un père plutôt que comme un associé ou un patron. Je constatais aussi que le rôle que j'occupais dans la compagnie était devenu indispensable. Il y a quatre ans il y a eu un point de rupture dans notre relation. Nous avons eu une dispute et je lui ai dit que

j'allais faire les choses à ma manière dès lors et son opinion n'avait plus d'importance pour moi. Je me suis affranchi de son autorité. Mon père occupe toujours un rôle de gestion de l'entreprise, mais trois mois par année, il est un semi-retraité! Je m'occupe de l'exploitation seul et mon père n'intervient pas dans ce secteur.

Motivations. Il y a plusieurs raisons qui me poussent à rester et à gérer l'entreprise. J'éprouve un certain sens du devoir envers l'entreprise en général et envers mon père et ce sentiment varie en intensité au fil du temps. En effet, si je devais quitter l'entreprise, l'on devrait me remplacer, sans quoi elle ne serait plus fonctionnelle. Ce sentiment m'empêche de la quitter sur un coup de tête. De plus, j'ai fait plusieurs changements significatifs. J'ai personnellement monté l'équipe. J'ai convaincu certaines personnes de quitter leur emploi pour venir travailler pour nous. Si je devais les quitter aujourd'hui, je me sentirais comme si je les abandonnais, je me sentirais « cheap » .

Lorsque je pense aux grandes entreprises européennes, je vois que leur réussite est le travail cumulé de plusieurs générations, parfois étalé sur des centaines d'années. Si je décidais de partir et que cela provoquait la vente de l'entreprise, je me sentirais responsable de la fin, de la mort de notre legs. C'est un sentiment que je préférerais ne pas vivre! L'entreprise est extrêmement rentable maintenant et représente une grande réussite. Dans le passé, le gain financier n'a jamais pesé dans la balance de ma décision de rester dans l'entreprise, mais, devant la rentabilité de l'entreprise, il m'est plus difficile de ne pas considérer les impacts financiers de mes choix de carrière. Étant

donné mon âge et mes responsabilités, je ne voudrais pas risquer ma santé financière pour poursuivre une autre carrière.

Parallèlement, depuis quelques années, j'ai envie de démarrer une entreprise complètement à moi. En effet, le fait que mon père soit encore copropriétaire de l'entreprise me dérange. J'aurais envie de créer, de bâtir quelque chose moi-même. C'est en partie grâce au travail que j'ai fait au sein de l'entreprise qu'elle est aussi lucrative aujourd'hui et mes efforts ne sont pas toujours pleinement reconnus. En effet, les gens me disent que je suis chanceux que mon père m'ait légué une telle entreprise, alors que son succès est, encore une fois, en partie le fruit de mes efforts. J'ai travaillé extrêmement fort au fil des ans, jusqu'à m'en rendre malade. J'ai demandé à mon père plusieurs fois au cours des dernières années de racheter ses parts en lui expliquant l'importance que cela aurait pour moi, mais il a toujours refusé. Il ne vendra jamais ses parts ou celles qu'il a rachetées de mon frère cadet. Conséquemment, je ne sens pas que l'entreprise est tout à fait à moi, que je suis réellement mon propre patron, même si dans les faits je gère de façon complètement autonome l'exploitation. Cette liberté, cette autonomie et ce sentiment de propriété sont extrêmement importants pour moi, mais le contexte actuel de l'entreprise n'y répond pas. Je suis donc tenté de le réaliser ailleurs!

Récit de Brigitte

Premières expériences avec l'entreprise. Lorsque j'étais enfant, j'ai changé cinquante-huit fois de souhait de carrière! J'ai voulu devenir, entre autres, médecin et

enseignante de chimie et de mathématiques. J'allais souvent au garage à mon père, qui était à quelques pas de notre maison. J'y allais faire monter mon banc et faire gonfler mes pneus de bicyclette. Je restais souvent plus longtemps que prévu et j'explorais les différentes pièces du garage. Je n'y allais pas vraiment pour voir mon père, mais plutôt pour aller au garage! C'était très amusant pour moi. Ma sœur aînée ne m'accompagnait habituellement pas, elle aimait mieux jouer avec ses poupées. Ma mère faisait la comptabilité de l'entreprise à la maison. Mon père travaillait beaucoup. À ce moment, il était copropriétaire avec son beau-frère. Lorsque j'ai commencé à travailler au garage, un des employés, qui m'a connue à cette époque, m'a dit qu'il avait l'impression de travailler avec sa petite sœur.

Dans mon premier emploi, j'étais entraîneuse de canot, j'ai occupé mes étés de cette façon de quinze à dix-sept ans. À l'été de mes dix-huit, j'ai dû me trouver un nouvel emploi d'été, j'ai donc travaillé pour la première fois au garage. Avant ce moment, je n'avais jamais pensé à faire carrière au garage.

Début du travail dans l'entreprise. Au tout début, j'étais responsable du ménage dans le garage. J'ai rapidement demandé si je pouvais faire d'autres tâches et j'ai eu droit à toucher un tout petit peu à la mécanique, comme les vidanges d'huile. J'aimais être en arrière, dans le garage, avec les gars et participer à l'esprit d'équipe qui existait. J'aimais aussi le fait que la mécanique soit un milieu d'hommes et que mon choix était marginal. J'aime être hors-norme. Je suis motivée par les situations où l'on

ne s'attend pas à ce que je réussisse, où l'on ne croit pas qu'il soit possible que je réussisse ou, encore quand on me croit incapable de faire quelque chose, cela rend le défi encore plus attirant et motivant pour moi.

J'avais donc commencé le cégep l'année précédente avec l'intention de devenir médecin ou professeur de chimie. Après ma première année, mes résultats scolaires n'étaient pas assez forts. Je me suis dit que les grosses études n'étaient finalement pas pour moi. Par contre, lorsque j'ai mis les pieds au garage, je me suis tout de suite sentie à ma place! J'ai tout de même recommencé une deuxième année au cégep en ne sachant pas trop dans quelle direction je me dirigerais. Mes résultats scolaires n'ont pas été plus concluants, j'ai donc voulu travailler au garage à plein temps.

J'ai rencontré de l'opposition chez ma mère. Elle me disait : « L'été n'est pas la saison forte d'un garage. L'automne est extrêmement occupé, l'hiver est lent et froid et le printemps est de nouveau très occupé » . Ma mère souhaitait que j'aie un plan B au cas où je trouverais ces conditions trop difficiles. Elle n'exigeait pas que je fasse un cours de mécanique ou d'administration, mais que j'aie un diplôme. Elle avait également des réserves. Il y a quinze ans, les femmes dans le milieu de la mécanique, il n'y en avait à peu près pas. C'était très marginal, elle se disait que c'était impossible en tant que femme de réussir dans ce milieu... De plus, elle savait combien travailler au garage était exigeant en termes de temps et elle s'inquiétait des problèmes que cela créerait lorsque je serais mère afin de concilier le travail et la famille. Alors, quoique ma décision de

travailler au garage était déjà prise, j'ai fait une technique en génie chimique. J'ai vraiment aimé cela, j'ai eu beaucoup de plaisir à compléter mon programme. J'aimais mieux le travail sur le terrain plutôt qu'en laboratoire, mais finalement, je n'ai jamais travaillé dans le domaine! J'ai continué à travailler au garage pendant mes études et lorsque j'ai terminé mon cours, j'ai commencé à travailler à temps plein. J'ai adoré ça et j'ai passé le test d'un an. Il y avait un dynamisme et une énergie incroyable, surtout dans les périodes fortes. C'était contagieux comme atmosphère! J'ai dit à mon père, si vous voulez me garder, moi je veux rester.

J'ai passé deux ans à faire des vidanges d'huile et de la petite mécanique dans le garage. Au début, je posais beaucoup de questions, pourquoi ci pourquoi ça! Par après, j'ai passé au comptoir client, comme conseiller technique. À ce moment, mon oncle qui s'occupait du service à la clientèle avait déjà quitté l'entreprise depuis deux ans. Mon père préférait la mécanique aux tâches plus administratives de l'entreprise. Il y avait donc une place à l'intérieur de l'entreprise à combler et mon père m'a rapidement mise à l'avant avec les clients. Dès le départ, il m'a laissée beaucoup de liberté dans la façon d'exercer du contrôle sur mon travail. Je crois que si mon père ne m'avait pas laissé ces espaces d'influence et de liberté au sein de l'entreprise, je ne serais jamais restée. J'aime beaucoup travailler avec mon père, on est différents, et en même temps, très complémentaires.

J'ai vraiment aimé le contact avec les clients, j'aimais faire une différence en répondant à leurs besoins et en les informant sur leurs différentes options de réparations et d'entretien. Encore aujourd'hui, une grosse partie de ma paie, c'est le sourire des clients qui repartent du garage satisfaits! J'avais observé mon père agir avec les clients, les conseiller avec le souci réel de les aider. J'ai tranquillement fait de plus en plus de tâches administratives (gestion de l'horaire, commander les morceaux, monter les estimations, etc.), mais ce fut un long processus. À ce moment-là, il n'existait pas de cours pour devenir conseiller technique. Alors, j'ai dû apprendre sur le tas!

Au début, parce que j'étais une femme et que j'étais jeune, je n'avais pas beaucoup de crédibilité auprès des clients. Les clientes croyaient que j'étais là pour faire du social. Mon père m'a appuyée dans cette phase afin de bâtir ma crédibilité auprès de la clientèle. Lorsqu'un client mettait en doute mon jugement, il lui disait devant les personnes qui étaient présentes, que j'avais raison et qu'il me faisait entièrement confiance. Il me savait compétente et capable de faire le travail. Il m'a aussi donné la place nécessaire au sein de l'entreprise pour m'épanouir dans mon rôle. À partir de cette période, j'ai pris conscience que je savais comment procéder, que j'avais acquis les connaissances nécessaires et qu'il fallait que je me fasse confiance. À partir de ce moment-là, j'ai pris en charge de façon autonome toutes les estimations.

Je ne pensais pas reprendre l'entreprise à ce moment. Je faisais des choix, non conscients, qui me dirigeaient vers cette voie, mais je ne pensais pas reprendre

l'entreprise. En effet, je n'ai jamais travaillé dans mon domaine d'études. Malgré le fait que mon chum travaillait à Montréal et ensuite à Drummondville, je n'ai jamais pensé à le suivre pour aller travailler dans ces villes. Je lui ai plutôt demandé de se chercher du travail en région. Je crois que je ne prenais pas conscience que mon père vieillissait. Dans ma tête, il avait toujours 40 ans et il était éternel. Je n'étais pas consciente que le moment arriverait ou il devrait prendre sa retraite.

Début de l'engagement conscient. La première fois où j'ai pensé à reprendre l'entreprise, la première fois où j'ai fait le déclic sur l'âge de mon père, c'est lorsque mon père m'a demandé : « Tu fais quoi si je pars demain matin, si je tombe malade, si je meurs? J'ai soixante ans, je ne commence pas ma vie, je pars de l'autre bord. » Je lui ai dit de ne pas s'inquiéter, que j'avais l'intention de continuer, mais que j'avais encore beaucoup à apprendre de lui et qu'il ne fallait pas qu'il parte tout de suite. Je me suis dit que je ne savais pas faire autre chose, que mon diplôme n'était plus vraiment valide et que de toute façon j'aimais travailler au garage!

Mon père aurait pu vendre l'entreprise à quelqu'un d'autre. Un des employés à mon père, qui a travaillé à l'entreprise pendant trente-cinq ans, a manifesté le désir de reprendre. Mais mon père a toujours priorisé la famille dans toutes les sphères de sa vie. Alors, je savais que si je voulais reprendre l'entreprise, qu'il m'en donnerait la chance.

Mon envie de reprendre le garage s'est manifestée de façon progressive. Au fil des ans, j'ai suivi des formations et c'est devenu de plus en plus clair pour moi que c'est ce que je voulais. J'ai commencé à assister à toutes les réunions d'affaires avec mon père et maintenant j'y vais seule. Tranquillement, il s'est formé une vision de ce que je voulais pour l'entreprise. J'ai ressenti de plus de plus l'envie et le besoin de prendre les décisions concernant le garage. J'aimais quand mon père partait en vacances! J'avais le contrôle du garage et des employés et j'aimais le défi de faire tout rouler moi-même.

Au cours de ces années, je me suis dit que je pourrais peut-être faire la même chose à un autre garage. J'ai eu l'occasion de travailler à un autre garage pendant un bref moment, afin d'aider une personne avec le système informatique que notre bannière utilise. Cela a été une expérience intéressante, car je me suis rendu compte qu'être un employé peut avoir certains avantages, mais je valorisais trop la liberté que me procure le fait d'être mon propre employeur. Lorsque je décide de peindre les murs roses, il n'y a personne pour m'en empêcher! Travailler au garage, c'est avoir la liberté de mes choix. Je n'ai pas à me conformer à quelqu'un d'autre ou à quelque chose. À la suite de cette expérience, j'ai demandé à mon père si l'on pouvait devenir des associés et s'il était d'accord de me céder des actions. De cette manière, le transfert de propriété de l'entreprise est un objectif atteignable, et on s'assure ainsi que ni moi ni mon père ne soyons perdants au plan financier.

Engagement ultime. Même si l'année dernière j'ai tout mis en place pour reprendre l'entreprise, j'avais encore des doutes. C'est seulement depuis le mois de mars que je me sens pleinement engagée dans le sens que je suis certaine de reprendre l'entreprise. L'évènement qui a fait la différence a été une rencontre conduite par notre bannière. Pendant la rencontre, l'on a discuté d'éléments très émotifs portant sur la reprise de l'entreprise, entre autres, l'on m'a demandé qui était mon mentor. Le seul mentor que j'ai eu et que j'ai encore c'est mon père. La rencontre m'a fait réfléchir et des doutes importants ont émergé. Est-ce que j'allais être capable de poursuivre ce que mon père a accompli? Est-ce que je saurais faire tourner la « machine » ? Cela faisait plusieurs années que j'étais impliquée, j'avais déjà mis le pied dans l'engrenage, mais est-ce que j'étais vraiment capable ou est-ce que je devais plutôt me retirer et faire autre chose? Mon père a investi tellement d'heures dans le garage. Moi je suis mère et je ne peux pas mettre autant d'heures. J'ai été en gros questionnement jusqu'au mois de mars. Finalement, j'ai conclu que le huit à cinq, ce n'était pas pour moi, que ce niveau de responsabilité n'était pas suffisant pour me satisfaire professionnellement. Mon père m'a dit qu'il m'aiderait au garage jusqu'au moment où mes enfants seraient tous à l'école. Mon chum est aussi très présent avec les enfants. Peut-être que je ne ferai pas les choses exactement comme mon père, mais j'ai décidé de continuer ce que mon père a accompli avec le garage. Je veux travailler à réaliser la vision que j'ai pour le garage.

Depuis quelques années, j'ai hâte de porter les culottes au garage! J'ai hâte que mon père soit devenu mon employé! Mon père a sa façon de gérer l'entreprise, j'ai hâte

d'appliquer des méthodes et une mentalité qui m'apparaissent plus actuelles. Mon père prend des décisions en fonction de son départ et de là où il est rendu dans sa carrière, tandis que moi je suis prête à faire des investissements, je vois l'avenir. Je sais que cette transition finale de propriété ne sera pas facile pour mon père parce que le garage, c'est un peu comme son bébé, son enfant de trente-cinq ans. Ça ne sera pas facile pour lui.

Motivations. Je crois que le fait de reprendre le garage fait plaisir à mon père, mais je ne le fais pas pour lui. Je travaille pour moi. J'investis dans moi! Si je ne voyais pas le garage comme un défi stimulant, je ne resterais pas au garage. J'ai la fibre de l'entrepreneur. J'aime le milieu de la mécanique, mais je pourrais avoir mieux comme environnement. Je crois que si mon père avait eu un restaurant, je me serais probablement aussi investie. C'est la gestion, l'aspect entrepreneurial qui m'attire. J'adore l'ambiance au travail, le fait que c'est rapide et que l'on est toujours occupé! Il y a six choses à faire en même temps et elles sont toutes importantes et c'est à toi de t'en occuper. J'ai un grand sentiment de satisfaction à la fin de la journée lorsque je constate que mes objectifs ont été atteints et que je les ai bien faits. C'est mes défis de tous les jours et j'ai beaucoup de plaisir à les réaliser!

Récit de Claire

Premières expériences. Lorsque j'étais enfant, toute notre vie familiale tournait autour de la fleuristerie. Nous habitons dans un appartement situé à l'étage de l'entreprise. Mes parents avaient, en plus de cette fleuristerie, deux autres succursales.

Les soirs et les fins de semaine, ma sœur et moi contribuions aux activités de la fleuristerie. Nous coupions des fleurs, faisons des bouquets, passions le balai. C'étaient les activités normales de la vie quotidienne.

Mes parents étaient propriétaires de l'entreprise à parts égales et prenaient les décisions ensemble. Par contre, ma mère était plus impliquée dans la gestion de l'entreprise. Mon père s'occupait typiquement des tâches journalières, comme les livraisons ou encore les visites des succursales à la fin de la journée. Il était définitivement moins à l'avant-scène que ma mère. Par exemple, c'est elle qui s'impliquait dans la chambre de commerce. Ma mère était vraiment la pourvoyeuse dans notre famille, un rôle habituellement plus masculin. Mon père tenait un rôle de type plus maternel auprès de ma sœur et moi. C'est lui qui me coiffait le matin et qui m'encourageait à mes parties de ringuette. Nous avions aussi une « nanny » qui s'occupait de nous le soir après l'école.

J'ai souffert de la place que prenait l'entreprise pour mes parents, je me suis sentie abandonnée. Ils travaillaient 80 heures par semaine. Ils ont souvent été absents à des moments importants pour moi, car les périodes les plus achalandées dans le domaine de la fleuristerie sont les fêtes de toutes sortes. Ce sont des moments où nous ne pouvions pas compter sur leur présence. L'impression que cela m'a laissée est que la fleuristerie passait avant nous, leurs enfants. Il existait une espèce de jalousie. Nous jouions parfois à un jeu avec mon père. Le dimanche, jour de congé normalement, en

échange d'un voyage en voiture avec lui jusqu'à l'emplacement d'un fournisseur, mon père ne pouvait plus parler de l'entreprise pour le reste de la journée. Cela nous permettait d'avoir des moments privilégiés avec lui.

Ma sœur et moi, tout au long de notre enfance et de notre adolescence, avons été impliquées dans l'entreprise. Mon premier emploi a été de faire de la livraison pour la fleuristerie. Cependant lorsque nous discutons de l'avenir avec mes parents, j'ai toujours dit de façon très affirmée que je ne voulais en aucun cas reprendre l'entreprise. Ma sœur de son côté tenait le même discours, mais elle était peut-être un peu moins catégorique que moi dans son refus. Je ne voulais pas de la vie que mes parents menaient. Ils n'avaient ni confort matériel, ni maison, ni piscine, ni voiture autre que celle de l'entreprise. Ils n'étaient pas en mesure d'être toujours présents pour s'occuper de leurs enfants. Ils travaillaient plus de 80 heures semaines. Je ne voulais pas vivre cette vie. Mes parents étaient déçus, ils auraient aimé que ma sœur et moi reprenions l'entreprise, mais ils ont accepté que ce ne soit pas notre souhait. Mes parents ont eu quelques offres d'achat, mais elles n'ont jamais été assez intéressantes, en fin de compte, pour que mes parents décident de vendre.

Choix de carrière. J'ai fait des études en administration, d'abord une technique en administration et j'ai ensuite complété un baccalauréat en administration à Montréal. J'ai trouvé mon premier emploi auprès d'une grande entreprise de ressources humaines, un organisme sans but lucratif (OSBL). Je crois que j'ai choisi de travailler à Montréal,

entre autres, parce que j'avais besoin de réussir professionnellement de façon indépendante. Au sein de la communauté des affaires de Drummondville et, même en dehors de ce cercle, j'étais connue comme la fille des propriétaires de la fleuristerie « une telle » à succès. J'avais envie de vérifier ma valeur professionnelle en réussissant dans un milieu où seuls mes efforts et mon talent compteraient. J'ai gagné beaucoup de confiance en moi grâce à cette démarche et, si je revenais à Drummondville, je savais ce dont j'étais capable professionnellement.

Ma sœur est venue vivre avec moi pendant un temps lorsque j'étais à Montréal. Cela nous a permis de forger une relation fraternelle d'adulte à adulte. Nous avions une bonne relation avant cette cohabitation, mais nous sommes devenues plus proches grâce à cette expérience. Elle avait fait une technique en design d'intérieur à Drummondville et elle était venue travailler dans son domaine à Montréal. Elle est finalement retournée à Drummondville et s'y est installée de façon permanente avec son conjoint.

Je m'impliquais énormément dans mon travail à l'OSBL. J'ai tendance à travailler beaucoup, je suis plutôt perfectionniste et je donne sans compter afin d'atteindre les objectifs nécessaires. J'approchais mon travail comme si l'organisation m'appartenait. Je crois que j'ai toujours eu une approche entrepreneuriale au travail. J'ai tellement donné de mon énergie à l'OSBL qu'éventuellement je me suis épuisée et j'ai dû faire un arrêt. En y réfléchissant, je me suis rendue compte que je donnerais toujours beaucoup plus en termes d'heures et d'effort à la tâche que ce que l'organisation ne me

donnerait jamais en retour en termes de reconnaissance ou de récompenses monétaires. C'était particulièrement vrai pour l'OSBL qui était comme un trou sans fond. J'ai commencé à explorer d'autres avenues professionnelles dans lesquelles j'aurais un meilleur un retour pour mon investissement! J'ai fait des démarches pour acheter une entreprise à Drummondville, mais certains aspects de l'entreprise ont fait en sorte que je ne suis pas allée jusqu'au bout du processus.

Début de l'engagement. Pendant que je réfléchissais à ce que je voulais pour ma carrière, ma sœur a décidé qu'elle souhaitait reprendre la fleuristerie familiale. Elle m'a approchée pour que j'embarque dans le projet avec elle. Elle a dit qu'elle n'était pas assez solide pour reprendre seule et qu'elle avait besoin de moi. Elle m'a prise par les sentiments! L'idée de travailler avec ma sœur était vraiment plaisante. Je me sens proche de ma sœur, la voir régulièrement et travailler avec elle à des projets étaient quelque chose de vraiment stimulant pour moi. D'un autre côté, j'avais plusieurs réticences à reprendre l'entreprise. Ma relation avec ma mère a toujours été difficile, il existe entre nous des conflits. Je ne savais pas quel effet de travailler conjointement avec mère, au moins pendant le transfert de l'entreprise, aurait sur ma relation avec elle. Même si je m'entends bien avec mon père, je me demandais aussi quel effet ce côtoiement aurait sur notre relation. De plus, j'étais en arrêt de travail à ce moment, je n'étais pas à ma pleine forme et cette condition faisait douter de l'énergie que j'avais à investir dans le projet.

J'ai tout de même dit à ma soeur que cette idée m'intéressait et que, peut-être, j'embarquerais dans le projet de rachat avec elle. Ma mère exigeait que ma sœur et moi

fassions une formation en fleuristerie afin d'acquérir des bases solides et nous constituer un réseau dans le domaine. J'ai donc décidé de suivre la formation, sans savoir si je m'impliquerais vraiment à la fin dans la relève de l'entreprise. Ma sœur de son côté était plus que certaine de son choix de prendre la relève de l'entreprise. Ma sœur a fait le cours de fleuristerie. Le temps que je m'organise, j'ai fait mon cours un an plus tard que ma sœur et j'ai choisi le cours d'horticulture. L'on y étudie les fleurs, mais aussi le monde des plantes en général. Il est plus complet et plus exigeant que le cours de fleuristerie. J'ai fait des stages dans des boîtes importantes à Montréal. Je devais sortir de la région si je voulais faire des stages ailleurs que chez mes parents. Sinon, ils auraient lieu chez nos compétiteurs directs! Cet entraînement m'a permis de connaître leurs méthodes de gestion, leur système informatique. J'avais accès aux meilleures pratiques et je pourrais les utiliser pour la fleuristerie. Je me suis impliquée sérieusement et complètement dans ma formation et reprendre l'entreprise est devenue un projet de plus en plus attirant. Je crois que, dans mon for intérieur, je voulais reprendre, mais je n'étais pas encore rendue dans mon cheminement, à l'affirmer, ni à moi ni à mes proches.

Engagement ultime. Lorsque j'ai joint l'entreprise, ma sœur y travaillait déjà et j'ai passé quelque temps à m'intégrer. Notre présence a donné un souffle nouveau à mes parents et à l'entreprise. Mes parents, ma sœur et moi avons décidé de mettre en action des projets de développement pour l'entreprise. Nous avons développé un projet d'agrandissement pour une de nos succursales. Ma sœur a conçu les plans

d'agrandissement grâce à sa formation en design d'intérieur. Mon conjoint et le sien ont contribué en complétant des travaux de construction. C'était vraiment un projet familial et nous avons eu beaucoup de plaisir à le faire ensemble. Cette expérience a été décisive pour moi et, à partir de ce moment, j'étais vraiment engagée à 100% dans le processus de transfert. Je disais tout haut que je voulais reprendre l'entreprise avec ma sœur et que ça soit à nous. Finalement ce projet d'agrandissement a été un succès sur toute la ligne, notre chiffre d'affaires a augmenté de 30 %! Nous avons fait un autre projet semblable deux ans après en améliorant encore notre concept. L'expérience a été tout aussi énergisante.

Processus de transfert. Les années suivantes ont été consacrées à la transmission du savoir et à la délégation des rôles de mes parents. J'ai pris l'initiative de nous trouver une consultante pour nous aider à réaliser le processus. Mes parents étaient très ouverts à l'idée de recourir à de l'aide professionnelle, surtout ma mère. Le soutien de la consultante nous a grandement aidés! Mes parents, ma sœur et moi avons eu des conversations difficiles. Ce processus a été un processus très exigeant par moments sur le plan émotif et pour l'harmonie familiale. Par contre, je n'ai pas vraiment eu de doutes quant à mon engagement, ma décision était prise.

Le processus de transfert de rôles et responsabilités a particulièrement été difficile pour ma mère qui s'est sentie mise de côté. Mon père effectuait plusieurs tâches auxquelles il ne tenait pas, alors me les déléguer était plutôt aisé! Ma mère est une

gestionnaire passionnée et était très attachée au rôle administratif qu'elle occupait au sein de l'entreprise. Lorsque la consultante a demandé à ma mère de me déléguer de ses tâches, une à une progressivement, elle reportait constamment le moment de le faire. De mon côté, je voulais apprendre, je voulais plus de responsabilités et, ce que l'on me donnait comme responsabilité, je l'apprenais rapidement. J'avais le goût de prendre ma place, je m'étais d'ailleurs installée physiquement dans un coin de son bureau. Ma mère avait l'impression qu'on tentait, la consultante et moi, de la tasser, de l'exclure de l'entreprise. Cette situation a créé des tensions entre elle et moi. Pendant un temps, je voyais moins mes parents en dehors du contexte du travail. Finalement, ma mère m'a donné toutes ses responsabilités du jour au lendemain. C'était la seule façon pour elle de me céder sa place. À partir de ce moment, les choses se sont bien déroulées. Je m'acquitte de mes responsabilités à la fleuristerie sans problèmes, je suis bien dans mon rôle. Ma mère a maintenant d'autres occupations que la fleuristerie, elle fait entre autres du mentorat dans la communauté des affaires. Mon père a un peu moins de projets... il m'a demandé s'il pourrait continuer à faire des livraisons une fois le transfert complété! Cela a été tout un processus, mais maintenant, c'est ma sœur et moi qui menons la barque! Nous signerons les documents finaux au mois de décembre.

Mes parents sont heureux que nous reprenions l'entreprise. Cela aurait été un défi de la vendre, car la valeur de ce type d'entreprise réside dans le potentiel créatif de ses membres. En plus, l'entreprise est composée de trois magasins différents, cette

particularité représente un investissement important pour un acheteur. Aussi, en nous la vendant, nos parents vont pouvoir continuer à participer et à nous aider.

Motivations. J'adore travailler avec ma sœur. Mes journées préférées de la semaine sont les lundis, jeudis et vendredis parce que je travaille avec ma sœur. Ma sœur, c'est l'âme de la fleuristerie, c'est elle l'artiste; moi je fais rouler la machine. On est tellement complémentaire! Elle a des forces que je n'ai pas et vice-versa. De mon côté, je m'occupe de la gestion administrative, je fais les payes, je fais la représentation à la chambre de commerce, en plus de faire des arrangements floraux bien sûr! Ma sœur s'occupe de la création, du développement et de la gestion du personnel. Nous avons une relation de travail super fonctionnelle. Je connais mes champs de compétence et elle connaît les siens. Lorsqu'un client très stylisé se présente, je laisse la place à ma sœur. En période plus stressante, je suis la personne solide de notre duo et je rassure ma soeur. Lorsque ma sœur n'a pas une idée très « business », je lui fais comprendre les enjeux financiers. Nous partageons les mêmes grandes orientations pour l'entreprise et nous travaillons de concert pour y arriver.

Si je demandais à ma sœur de travailler plus qu'elle ne le fait présentement, elle quitterait l'entreprise. Sa priorité numéro un est sa famille et la conciliation travail/famille est primordiale. Parfois, j'aimerais qu'elle travaille plus, mais je comprends ses choix et je les accepte, car si je ne travaillais pas avec ma sœur, je ne garderais pas l'entreprise. Il y a plusieurs raisons qui me motivent à travailler à la

fleuristerie. Je suis très fière d'appartenir à notre entreprise qui est une réussite. J'ai aussi un intérêt pour les fleurs, j'ai été élevée là-dedans! J'ai un côté créatif qui peut s'exprimer en travaillant en fleuristerie. J'aime travailler avec des gens créatifs, dont ma sœur. J'aime aussi le côté plus physique de mon travail, je ne suis pas assise à un bureau toute la journée! J'apprécie l'environnement de travail esthétiquement plaisant. L'entreprise me permet de travailler autant que j'en ai envie et j'ai aussi tendance à travailler beaucoup! Lorsque j'étais en arrêt de travail, j'ai fait ma formation en horticulture en plus de faire quelques heures pour mon ancien employeur! Mon identité est fortement liée au travail. Je ressens le besoin de me tenir occupée, quand je ne travaille pas, j'ai de la difficulté à trouver mon sens, mon identité. La fleuristerie comble ce besoin. Ma plus grande motivation est la complicité que je vis et partage avec ma sœur. Mes parents ont été absents pendant notre enfance et notre adolescence et j'ai parfois l'impression que nous avons occupé, l'une auprès de l'autre, un rôle parental. C'est mon lien familial le plus étroit. Nous prenons des vacances ensemble régulièrement et nous visitons inmanquablement une fleuristerie pendant notre voyage!

Si ma sœur quittait l'entreprise, j'irais probablement travailler en grande entreprise occuper un poste de cadre de haut niveau. J'ai encore une fibre entrepreneuriale, mais si ce n'est pas avec ma sœur, je ne suis pas certaine que je démarrerais une entreprise seule. Pour l'instant, c'est ma soeur et moi, et la fleuristerie!

Récit de Jennifer

Premières expériences avec l'entreprise. Il y a trente-six ans, mes parents ont acheté un local au Drummondville pour en faire une fleuristerie. Quelque quinze ans plus tard, ils ont ouvert une seconde succursale à Drummondville. Aujourd'hui, il existe trois succursales.

Lorsque j'étais enfant, mes parents n'avaient pas vraiment de loisirs ou de vie sociale, ils étaient d'abord commerçants, et le maintien de l'entreprise était leur priorité. Mes parents trimbalaient ma sœur et moi partout où leurs obligations professionnelles les menaient. Nous avons eu l'occasion de visiter plusieurs pays dont la Hollande! Nous visitons les serres, les jardins, tous les endroits qui concernaient le domaine de la fleuristerie. Lorsque nous allions à Montréal, ce n'était pas pour aller à la Ronde, comme une famille typique le fait, mais plutôt pour aller faire le tour des fournisseurs de fleurs. Les dimanches, jour de congé habituellement, nous allions dans les serres aller chercher des plantes. Nous étions souvent en présence des uns et des autres, nous passions beaucoup de temps en famille, mais le centre d'intérêt était le commerce et non notre vie familiale. Les soirs, ma mère s'occupait de la comptabilité et mon père, après avoir aidé ma sœur et moi à faire nos devoirs, quittait la maison afin de faire la tournée des succursales.

Afin de décrire la dynamique de notre vie familiale, j'ai souvent fait la comparaison entre l'entreprise et un enfant avec une déficience. L'entreprise de mes

parents était un peu comme leur troisième enfant, mais cet enfant avait des besoins spéciaux qui nécessitaient attention et soins constants. Ce troisième enfant n'était pas autonome. Ma soeur et moi avons inventé des lois afin de passer des moments sans l'intrusion de la fleuristerie. Par exemple, l'interdiction parler de sujets concernant l'entreprise pendant une journée, sinon mes parents devaient mettre vingt-cinq sous dans un contenant! Sans ce type de limites, l'entreprise envahissait toutes les sphères de notre vie.

Lorsque j'étais enfant, je suivais mes parents sans remettre en question notre style de vie, mais, en vieillissant, j'ai réalisé que mes parents travaillaient de longues heures, souvent quatre-vingt-dix heures par semaine. J'ai conclu que je ne voulais pas d'une vie personnelle, professionnelle ou familiale où je devrais travailler autant.

Mes parents m'ont impliquée dès mon enfance dans les tâches de la fleuristerie et mon premier emploi rémunéré a aussi été à la fleuristerie. Je m'occupais du service à la clientèle. Malgré le fait que ma sœur et moi étions impliquées, mes parents n'ont jamais parlé de leur désir que nous reprenions l'entreprise. Je n'ai jamais senti de pression de leur part à reprendre la succession de la fleuristerie. Je crois que mes parents ne pensaient pas vraiment à leur retraite. De plus, ils ont eu quelques offres d'achat, sans même placer leur entreprise en vente. Je crois qu'ils planifiaient simplement vendre à un acheteur étranger le moment venu.

Quoique je ne voulais pas que l'entreprise prenne autant de place dans ma vie que dans celle de mes parents, j'ai réagi avec grande émotion lorsque mes parents ont reçu une offre d'achat. J'avais douze ou quinze ans. Je me rappelle avoir eu l'impression que ma vie s'écroulait. J'étais constamment à la fleuristerie lorsque j'étais petite, qui était située dans le même immeuble que notre appartement. L'entreprise faisait partie intégrante de ma vie, cela ne faisait aucun sens de la vendre! Ma réaction était contradictoire avec le rapport que j'entretenais avec l'entreprise de mes parents... je devais être bien d'une façon ou d'une autre avec ce style de vie. Je crois que la fleuristerie était rattachée à mon identité.

Carrière. Une fois le secondaire terminé, j'ai complété une technique en design d'intérieur. J'avais l'intention de démarrer une petite compagnie de conception d'intérieur. Je voulais être une travailleuse autonome et ainsi travailler de la maison afin de profiter d'un horaire flexible. Même à cette époque, je n'imaginai pas travailler pour un employeur. Je voulais être en mesure de concilier ma vie familiale et professionnelle, et être travailleuse autonome me permettait de respecter cette priorité.

Mon diplôme en poche, je suis allée travailler à Montréal et j'ai habité avec ma sœur. J'ai pu travailler au sein de compagnies intéressantes et ainsi prendre de l'expérience. Entre temps, mon conjoint s'est fait offrir un poste en comptabilité à Drummondville. Je suis donc revenue en région avec mon conjoint et c'est à ce moment

qu'il m'a dit qu'il voulait que nous démarrions une entreprise ensemble. Parallèlement, nous avons conclu que nous étions prêts à avoir des enfants.

Le projet, à ce point-là, était de démarrer une entreprise de décoration étant donné mon domaine d'expertise. J'avais des craintes à démarrer une entreprise, même si j'estime que j'avais la fibre entrepreneuriale. D'abord, j'avais peur d'être obligée de travailler un nombre irraisonnable d'heures. Je ne voulais pas de l'enfer dont j'avais été témoin enfant avec mes parents et je ne voulais pas que mes propres enfants vivent cela non plus. Mon but premier était de fonder une famille et d'être présente pour mes enfants. De plus, je ne doutais pas de mes capacités en design, je venais de gagner tous les concours possibles, je doutais plutôt de mes capacités en gestion. Je suis une artiste avant tout et la gestion d'un commerce est une sphère dans laquelle je ne me sentais pas compétente. Mon conjoint est une personne extrêmement travaillante. Il a confiance en lui et en ses moyens et est également fiable et responsable. Il m'a rassurée en me disant qu'il ferait les heures supplémentaires nécessaires pour que je sois en mesure de m'occuper des enfants et qu'au besoin, nous engagerions plus d'employés. Étant donné que je fais totalement confiance au jugement de mon conjoint, j'ai embarqué dans le projet.

Notre pensée était que nous appartenions à une génération différente de celle de mes parents. Nous nous considérions en mesure d'être des entrepreneurs à succès et tout de même avoir une vie familiale et personnelle saine, à condition que nous fassions des choix différents en matière de gestion.

L'engagement. Entre temps, je travaillais à temps partiel à la fleuristerie de mes parents depuis notre retour à Drummondville. Lorsque mes parents ont eu vent de notre projet d'entreprise, ils nous ont approchés avec la proposition de reprendre l'entreprise. Mes parents avaient une échéance de dix ans pour céder l'entreprise. Ils considéraient que j'avais un sentiment d'appartenance à l'entreprise et que je connaissais bien le domaine. L'entreprise était déjà reconnue à Drummondville et était pourvue d'une structure fonctionnelle. Ils nous ont confié qu'ils seraient fiers que nous reprenions le commerce. Ils nous ont aussi confié que l'entreprise avait un potentiel de développement inexploité. En effet, mes parents vivaient plutôt modestement avec les revenus de fleuristerie malgré leurs efforts constants. Nous souhaitions une situation différente de la leur et ils nous ont rassurés sur cet aspect. Ils ont affirmé qu'il était possible de faire du développement pour l'entreprise, qu'elle n'avait pas atteint cinquante pour cent de son développement et qu'ils avaient choisi, pour plusieurs raisons, de ne pas le faire.

J'avais un réel sentiment d'appartenance pour la fleuristerie. Elle avait fait partie intégrante de ma réalité pour la plus grande partie de ma vie. Je connaissais le domaine floral, je l'aimais et cette profession correspondait à mes intérêts artistiques. Mon conjoint désirait démarrer une entreprise, peu importe laquelle. Mon conjoint m'avait rassurée sur mes craintes concernant le nombre d'heures à travailler. Je me suis donc engagée à reprendre l'entreprise avec mon conjoint.

Nous avons tranquillement commencé les démarches de reprise lorsque ma sœur a voulu se joindre à nous. Ma soeur et mon conjoint se ressemblent sur certains points, ils ont tous les deux des personnalités dominantes. Cette caractéristique provoque parfois des frictions entre eux. Mon conjoint et moi sommes rapidement arrivés à la conclusion que si ma sœur était impliquée dans le projet de reprise de l'entreprise, mon conjoint ne pourrait pas l'être. Mon conjoint m'a donné sa bénédiction de démarrer l'entreprise avec ma sœur étant donné que lui-même n'avait pas de sentiment d'appartenance à l'entreprise, alors que ma sœur oui; que ma sœur en avait le désir; et que ma sœur et moi formions un duo fonctionnel pour la direction de l'entreprise. En effet, elle est une gestionnaire naturelle, moi je suis une artiste! Nous formons un duo complémentaire. Mon conjoint n'était pas offusqué par la tournure des événements. Étant donné que je porte la même confiance à ma sœur qu'à mon conjoint, j'ai approché ma sœur en lui demandant si elle voulait prendre la relève de l'entreprise avec moi. En effet, quoiqu'elle avait manifesté son intérêt, sa décision ne semblait pas réellement prise. Elle y a réfléchi pendant quelques mois et a finalement accepté en disant qu'elle aimerait reprendre l'entreprise. Ma sœur et moi n'avions jamais parlé de reprendre l'entreprise avant ce moment-là. C'est particulier quand même!

À ce moment, je me sentais pleinement engagée. Je me lançais dans le projet comme dans une piscine, tout en ayant des craintes quant aux responsabilités qu'avoir une entreprise comprend, en termes d'heures travaillées, de confiance en soi et de leadership. J'ai encore ces craintes! Par contre, je me sentais pleinement engagée envers

la reprise de l'entreprise dès le début du projet. J'ai pris le risque; dans la vie, on doit plonger!

Ma sœur et moi avons convenu que nous suivrions un cours en fleuristerie pour solidifier nos connaissances et ensuite nous rachèterions l'entreprise. J'ai fait mon cours de fleuristerie et j'ai eu l'occasion de faire de stages dans d'autres fleuristeries au Québec. Lorsque j'ai terminé mon cours, je me sentais comme si je pouvais révolutionner le monde floral! Je me sentais motivée et excitée par mon choix de carrière. Par la suite, j'ai commencé à travailler à temps plein à la fleuristerie de mes parents. J'avais plein d'idées de développement. Parallèlement, ma sœur a suivi cette formation un an après moi.

Processus de transfert. Les premiers temps où j'ai intégré l'entreprise à temps plein, il y a eu une période d'ajustement par rapport aux employés du commerce. En effet, je suis devenue leur supérieure pratiquement du jour au lendemain. Je terminais tout juste ma formation, mais j'avais accumulé de l'expérience en assistant mes parents toute ma vie, j'étais née dans les fleurs. J'ai dû obtenir la crédibilité nécessaire auprès de ceux-ci, et cela a été difficile, particulièrement au début de mon intégration. J'ai su obtenir le respect de l'équipe, car j'ai un talent artistique : l'art et la créativité sont des éléments respectés et valorisés au sein du monde floral. Pour ma sœur, qui n'est pas une artiste, obtenir de la crédibilité auprès des employés a été beaucoup plus ardu et long.

Je ne me considère pas une « leader », je suis plutôt la direction d'une autre personne et j'agis comme support à cette personne. Cette croyance est une des raisons pour laquelle j'ai voulu reprendre l'entreprise avec une autre personne avec plus de leadership que moi-même. J'ai plusieurs idées de développement, mais les lancer devant un groupe est un exercice plutôt stressant pour moi. Parfois, j'ai des projets commerciaux et je dois présenter mon portfolio devant, par exemple, la chambre de commerce. Ce type de présentation me demande beaucoup d'énergie, car je ne me sens vraiment pas confiante et je suis gênée. Je crois qu'avec l'expérience, je vais me sentir plus confiante. Il est clair pour moi que j'ai toujours eu un intérêt pour le marketing et le développement. Avant mon cheminement dans la fleuristerie, je pensais que je serais incapable d'avoir une attitude confiante et fonceuse. Maintenant, je crois que je le développe.

Au cours du processus de transfert, ma sœur, mes parents et moi avons vécu des conflits. À ces moments, il m'est arrivé de dire que si nous ne nous entendions pas, je pourrais toujours me retirer et rester une simple employée. Ma mère et ma sœur ont toutes les deux des personnalités fortes et elles sont comme deux coqs! Parfois, elles entraînent en conflit. Il est très important pour moi qu'en tant que famille nous préservions l'harmonie familiale. Cette valeur explique pourquoi, à quelques reprises, j'ai affirmé que j'étais prête à me retirer. Avoir la fleuristerie représente beaucoup de travail et nécessite de l'acharnement! Je dois m'occuper de tâches que j'aime moins, comme certains aspects de la gestion. Parfois, lorsque je considérais tout le travail et

l'énergie que je consacrais à l'entreprise et qu'en plus nous rencontrions des conflits familiaux, j'en arrivais à la conclusion que le jeu n'en valait pas la chandelle, que reprendre l'entreprise me coûtait trop cher sur le plan personnel et qu'il valait mieux que je me retire. Je me disais : « Je suis une artiste non une gestionnaire! ». Je n'avais pas envie de quitter la fleuristerie parce que je n'aimais pas mon travail, mais plutôt pour les raisons que je viens de nommer. J'ai vécu, en quelque sorte, des moments de découragement.

Par contre, ces périodes creuses n'ont jamais été assez importantes pour que je considère sérieusement quitter l'entreprise. En effet, je savais que ma sœur et moi formions une bonne équipe et que nous bâtissions quelque chose de significatif ensemble, que nous formions un tout.

J'ai eu la chance de profiter de plusieurs sources d'appui lors de ces moments de doute. Ma mère m'a conseillée. Elle me rappelait que de me retirer de l'entreprise représentait une solution facile et que je devais plutôt regarder dans mon cœur et me demander ce que je voulais réellement. De plus, en cours de processus de transfert, nous avons engagé une consultante en gestion de relève. Cette personne a été une aide précieuse. Les embûches relationnelles que nous avons rencontrées auraient pu faire échouer notre projet de relève, grâce à son aide nous avons pu éviter ce déroulement. Elle était régulièrement présente au commerce et nous aidait à dénouer les problèmes que l'on rencontrait. Elle se positionnait de façon neutre et ferme, de manière à toujours

prioriser la pérennité et le bien-être de l'entreprise. Elle nous a également aidés avec des problèmes de gestion. Je crois que toutes les entreprises en processus de relève ont besoin de services de ce type. Maintenant, ma sœur et moi formons une équipe pleinement fonctionnelle et je n'ai plus de ces moments de découragement.

Motivations. Il y a deux raisons qui m'ont motivée à reprendre l'entreprise de mes parents. Premièrement, j'ai un très grand sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Je crois que ma réaction à l'offre d'achat qu'ont reçue mes parents en témoigne. La fleuristerie est un membre de famille! Deuxièmement, être mon propre patron me permet de prioriser ma famille, mes enfants. La rentrée scolaire était il y a quelques jours. J'ai observé les autres parents autour de moi dans la cour de récréation. Ils étaient pressés de retourner à leur travail, ils se couraient comme on dit! Moi j'ai pu prendre le temps de photographier et d'embrasser mes enfants. Le soir, je peux prendre le temps de cuisiner pour mes enfants, de manger avec eux et, lorsqu'ils sont couchés, je peux reprendre mon travail. Je profite de ces libertés, car je n'ai pas de patron ni d'horaire strict. Je pourrais peut-être nommer une troisième raison, la concordance entre mes intérêts professionnels, qui sont artistiques, et le travail à la fleuristerie. La conception, l'art et le marketing, ce sont mes passions. Je voyais tout le potentiel de l'entreprise, et cela me stimulait!

Il y a des désavantages à reprendre l'entreprise, notamment les nombreuses heures à y consacrer. Lorsqu'un employé est malade, je dois faire son quart de travail,

même le samedi! J'ai plus de responsabilités. Je dois aussi faire de la gestion, ce qui me plaît moins que d'autres tâches à la fleuristerie. Également, j'ai essuyé une baisse de salaire comparativement à ce que je gagnais en travaillant en design, mais j'estime qu'aimer son travail est plus important que le salaire que l'on gagne.

Depuis les huit dernières années, ma sœur et moi avons travaillé à bâtir notre entreprise. Nous n'avons jamais vraiment été proches enfants, mais maintenant nous sommes de grandes complices. Lorsque l'on ne se voit pas pendant la journée, l'on s'appelle le soir. Si ma soeur quittait l'entreprise, je devrais remettre tout en question, car la fleuristerie est un projet que nous partageons!

Récit de Renée

Premières expériences avec l'entreprise. Mes parents ont toujours été du type travaillant. Mon père a eu plusieurs emplois dans divers domaines, il a occupé des postes de concierge, de contremaître, de directeur. Il a eu, au fil des ans, des postes avec un plus haut niveau de responsabilité, des postes de gestion. Ma mère est commis-comptable. Ils ont toujours eu une attitude très positive envers le travail et je ne les ai jamais entendus se plaindre par rapport à leur vie professionnelle ou les efforts qu'ils y mettaient. Ils nous ont appris à travailler fort pour réaliser nos projets, et en même temps, ils ont été présents et soutenant, prêts à nous aider à concrétiser nos projets. Mes parents sont généreux et ils ont comme valeur la famille. Je me trouve privilégiée

d'avoir eu des parents comme eux, ils représentent de bons modèles tant sur le plan professionnel que parental.

À la suite de divergences avec son employeur, mon père a décidé de démarrer sa propre entreprise. Je crois qu'il avait envie de profiter de la liberté et de l'autonomie que procure le fait d'être entrepreneur. Il a démarré une entreprise d'entretien ménager en 1997, j'avais moi-même vingt-deux ans à l'époque. Il a d'abord démarré l'entreprise avec un de ses frères et un peu plus tard, ma mère a racheté les parts de son beau-frère.

Je n'ai jamais travaillé à l'entreprise avant l'année dernière, à l'exception d'une fois où j'ai rendu service à mon père à l'occasion d'un contrat à Québec. J'habitais à Québec à cette époque. À vingt-deux ans, travailler pour l'entreprise de mes parents ne m'intéressait pas vraiment. J'habitais dans une autre ville, je préparais mon mariage, je n'avais pas d'enfant. Je n'avais pas décidé de ma voie professionnelle encore. J'étais aussi moins mature que maintenant. Je n'étais pas rendue à m'investir dans une entreprise dans mon cheminement personnel, je vivais dans un tout autre monde. Par contre, lorsque je parlais à mes parents je m'informais toujours de l'entreprise. Je trouvais que mes parents faisaient quelque chose de bien et j'espérais que ça soit une réussite, mais je ne pensais pas à m'impliquer. Il a fallu plusieurs années avant que je pense même à la possibilité de participer à l'entreprise.

Carrière. Lorsque j'étais enfant, j'ai voulu, entre autres, devenir première ministre du Canada. J'avais des idées de grandeur! Il y a toujours eu des éléments en rapport avec la gestion dans mes aspirations professionnelles. Adolescente, j'ai été pompiste et pendant un temps, j'ai voulu devenir mécanicienne et avoir mon garage. Sans être un garçon manqué, j'ai une préférence pour des tâches qui sont considérées typiquement comme plus masculines. Au cours de ma carrière, je crois que j'ai le plus de plaisir à travailler lorsque je faisais des tâches de « gars » . J'aimais également avoir des collègues masculins, le contact pour moi est parfois plus facile à établir avec des hommes que des femmes. Après le secondaire, je suis allée au cégep en sciences humaines. J'ai trouvé cela trop général. Je me suis redirigée en technique juridique. Mon plan était de compléter ma technique, devenir hussière et ensuite faire un baccalauréat pour devenir avocate. J'ai rapidement conclu que la technique juridique ne me convenait pas. Il y avait beaucoup trop de tâches de bureau, de paperasserie. J'avais besoin d'un travail plus manuel, plus dans l'action. J'ai abandonné mon cours et je suis entrée sur le marché du travail.

J'ai occupé plusieurs emplois différents. J'ai, entre autres, travaillé comme gérante de magasin. J'aimais beaucoup faire de la gestion de personnel et du service à la clientèle. J'ai travaillé pendant plusieurs années pour une compagnie de store. J'aimais beaucoup la nature de ce que je faisais, mais la compagnie m'a fait sentir comme si j'étais un simple numéro pour eux. Lorsque je suis tombée enceinte, j'ai dû me battre

avec la CSST pour être en congé de maternité! Il y avait un manque d'humanité dans leur gestion.

Quelque temps après, j'ai commencé un cours en technique d'éducation à l'enfance. Mon objectif était de démarrer un service de garde et d'en être la directrice. À quelques jours de la fin de mon cours, je suis tombée enceinte. Mon projet n'était plus possible et j'ai décidé de rester à la maison. Je crois qu'à ce moment, si j'avais eu vraiment eu le choix, j'aurais fait un BACC en éducation. J'aime beaucoup de contact avec les enfants, je trouve que c'est une relation qui m'apporte énormément. J'ai choisi d'avoir de dîneurs scolaires, cela me faisait un petit revenu.

Je suis restée huit ans à la maison. C'est un choix que j'ai fait dû à plusieurs circonstances. Un de mes enfants était malade et sa maladie nécessitait que je voyage de façon hebdomadaire à Montréal, en plus des autres rendez-vous chez le médecin. De plus, mon conjoint a longtemps travaillé en dehors de la région et il était absent du lundi au vendredi. J'étais seule pour m'occuper de faire rouler notre maisonnée de trois enfants. J'ai dû développer ma débrouillardise!

Engagement. L'année dernière mon conjoint s'est trouvé un emploi à Drummondville. La maladie de ma fille s'est réglée également. Mes trois enfants fréquentaient tous l'école. Je ne m'imaginai pas me tourner les pouces à la maison jusqu'à ce que mes enfants reviennent de l'école. J'avais besoin d'un nouveau projet! Le

temps était venu pour moi de retourner sur le marché du travail. Par contre, mon retour représentait un défi. Je connais ma valeur, je suis une personne compétente et je suis en mesure de contribuer de façon significative à mon travail. J'avais tout de même certaines appréhensions après huit ans d'absence. De plus, il y a maintenant un « trou » de huit ans dans mon CV, ce qui peut être difficile à justifier à un futur employeur sans faire mauvaise impression.

Parallèlement, mes parents avaient encore leur entreprise d'entretien ménager. Je ne les ai jamais entendus dire qu'ils avaient hâte de prendre leur retraite ou qu'ils en avaient assez de travailler, mais je sentais que depuis quelque temps, mon père avait perdu le goût pour la gestion de personnel et qu'il aurait aimé avoir quelqu'un pour l'aider à faire rouler l'entreprise dans son ensemble. Ma mère s'occupait des aspects administratifs de l'entreprise à raison d'une dizaine d'heures par semaine, elle a un autre emploi à trente-cinq heures semaine. Mon père avait la responsabilité de toutes les autres tâches de l'entreprise. Certains employés étaient plus difficiles à gérer à l'intérieur de la compagnie. Également, je savais que mon père avait eu une offre d'achat informelle de la part d'une personne de son entourage.

En réfléchissant à l'entreprise, j'ai pris conscience que mes parents vieillissaient et que si quelqu'un n'agissait pas l'entreprise serait vendue. Mon frère n'avait aucune intention de s'impliquer, il n'a pas la fibre entrepreneuriale. Je trouvais que la vente de l'entreprise était un gâchis! En quelque sorte, en vendant l'entreprise, l'on ne

reconnaissait pas tout le travail que mes parents avaient fait pour la démarrer et en faire un succès. J'ai des valeurs familiales très fortes et que l'entreprise familiale, que mes parents ont parti de rien, meure de cette manière me dérangeait. J'avais envie de maintenir la continuité de mon legs familial. J'ai ensuite pensé à ma propre capacité à m'impliquer dans le projet. Je considérais que j'avais les compétences requises pour avoir une entreprise. En effet, j'avais pu développer mes compétences de gestion, de service à la clientèle, de travail manuel au cours de ma carrière et j'aimais énormément ce type de travail! J'étais débrouillarde et je n'avais pas d'objection à travailler dans un milieu masculin. Je me suis dit qu'avoir la responsabilité d'une entreprise ne me faisait pas peur, que j'étais travaillante et débrouillarde! Je n'avais pas peur de travailler dur, même en faisant du travail d'homme! L'idée de faire fonctionner et même de développer davantage une entreprise comme celle de mes parents était vraiment motivante pour moi. Il est vrai que je n'étais pas une mordue du domaine de l'entretien ménager, mes parents auraient pu avoir une épicerie ou un garage et j'aurais conclu la même chose : je voulais reprendre l'entreprise de mes parents.

Suite à ma réflexion qui a pris environ deux mois, je suis allée rencontrer mes parents et je leur ai fait une proposition. Je leur ai dit que je voulais reprendre l'entreprise et que je m'en croyais capable. Je voulais commencer au bas de l'échelle, comme n'importe quel employé, et prendre du galon afin de progresser vers un poste de direction. Mes parents ont dû être surpris, car je n'avais jamais mentionné avant ce moment que je voulais retourner sur le marché de travail, encore moins que je voulais

m'engager dans l'entreprise. Mes parents se sont montrés très enthousiastes, ils n'ont pas eu besoin de réfléchir à ma proposition, ils ont dit oui tout de suite. J'ai senti que mon intérêt pour l'entreprise familiale et mon désir de reprise représentaient le plus beau des cadeaux pour mes parents. Ils m'ont proposé de démarrer une branche d'entretien ménager résidentiel et m'ont nommée directrice adjointe la journée même. Ils m'ont immédiatement donné des responsabilités de supervision de personnel et m'ont présenté comme la future propriétaire à l'ensemble des employés et des clients.

Lorsque j'ai approché mes parents, j'étais certaine de ce que je voulais. Je suis une personne plutôt têtue et lorsque j'ai pris une décision, il faut des circonstances extraordinaires pour me faire changer d'idée. À ce moment, j'étais pleinement engagée envers l'entreprise. Par la suite, j'ai rencontré des difficultés, il y a des moments qui n'ont pas été faciles dans mon nouveau poste et la récession a eu des conséquences négatives pour l'entreprise. En effet, notre clientèle a diminué, l'entretien ménager constitue un luxe. Malgré tout, je n'ai jamais pensé quitter l'entreprise. Je pense même que les obstacles que j'ai rencontrés m'ont donné une motivation supplémentaire pour travailler vers la réussite de l'entreprise, de ma future entreprise. Je ne crois pas qu'il y a quelque chose qui pourrait faire en sorte que je me désengage. Pour moi, une fois que mes parents avaient accepté ma proposition, mon engagement envers le transfert était scellé.

Processus de transfert. Depuis l'année dernière, j'agis donc à titre de directrice adjointe au sein de la compagnie. Je m'occupe de la gestion de personnel, du service à la clientèle et du développement. J'appuie tout particulièrement mon père dans la gestion de personnel, car il n'y prend plus vraiment plaisir. Je sens aussi chez mon père une certaine fatigue d'avoir la responsabilité de la compagnie. L'énergie que l'on doit déployer pour faire fonctionner une entreprise est devenue, je crois, plus exigeante pour lui. Parallèlement, il n'est pas encore prêt à arrêter, il n'est pas prêt à donner l'« enfant » dont il a pris soin toutes ces années à quelqu'un d'autre, même à moi! Ma mère s'occupe encore des aspects administratifs, comme la comptabilité, ce sont d'ailleurs des tâches qui m'intéressent moins. J'apprends tous les jours en observant et travaillant avec mon père. Il me conseille lorsqu'il est question de la gestion de la branche résidentielle de la compagnie. J'ai remarqué que dans les derniers mois, mon père m'a délégué plus de responsabilités. Plus je prends une place importante dans l'entreprise, plus je me sens engagée envers celle-ci. J'ai fait mes preuves en accomplissant mes tâches correctement et en créant de bons résultats pour la compagnie. Mes parents sont partis en vacances récemment et j'ai tout fait rouler comme sur des roulettes! Je crois que la délégation de ses responsabilités n'est pas quelque chose que je peux forcer chez mon père, cela va à mon mérite et à son envie. J'ai encore beaucoup à apprendre et j'ai hâte d'avoir plus confiance en moi, d'accomplir mes tâches avec plus d'aisance.

Lorsque j'ai commencé l'année dernière, il y a des moments où je me sentais dépassée. J'étais heureuse que mes parents me fassent confiance au point de créer une

branche et m'en donner la responsabilité. Mon sentiment d'engagement envers la compagnie n'en était que plus fort. Par contre, j'ai dû apprendre rapidement à me débrouiller avec la publicité, le logo, l'organisation. Je n'avais jamais fait ce type de tâches et je voulais le faire correctement. Aussi, j'ai eu de la difficulté à obtenir la crédibilité nécessaire auprès des employés et des clients afin de concrétiser mon leadership. Cela représente encore un défi, mais je crois que j'ai réussi à gagner leur confiance. Si je m'étais impliquée avant dans l'organisation, je crois que cela aurait été encore plus difficile. En effet, la plupart des clients et des employés sont plus âgés que moi et cela affecte négativement la crédibilité qu'ils me donnent. Le fait que je suis une femme, et plutôt menue de surcroît, me nuit également dans le milieu qu'est l'entretien ménager. C'est plus traditionnellement un milieu masculin. J'ai dû leur prouver que j'étais capable de performer au travail autant qu'eux.

Avoir une branche de la compagnie m'a permis aussi de faire vivre ma vision de la compagnie. Je voulais refaire une image pour la compagnie, je voulais faire du développement. J'avais une nouvelle façon de penser. Même si j'avais ma branche, ma vision a dérangé les habitudes de mes parents et je crois que c'est normal. Je vois loin et je veux rendre la compagnie plus actuelle, pour qu'elle évolue en même temps que ses clients et ses employés. Mes parents, parce qu'ils sont à la fin de leur carrière, n'ont pas les mêmes désirs que moi pour la compagnie, maintenir les activités de la compagnie leur suffit. Mon père peut être plutôt têtu et j'ai jugé préférable à quelques occasions de ne pas mettre de l'avant certains de mes opinions, désirs ou idées afin d'éviter des

conflits. J'ai adopté une attitude conciliante. Je suis consciente que mon père est encore le patron et qu'il a le privilège de prendre les décisions qu'il souhaite. Mon conjoint trouve parfois cela difficile, mais moi je l'accepte. Je pourrai faire la même chose lorsque je serai patronne! Présentement, mes parents et moi travaillons à développer une vision commune et ils s'adaptent tranquillement à une nouvelle façon de penser. Ils constatent qu'il y a des avantages à mes idées, comme le site Internet par exemple. De mon côté, je tente de respecter les traditions. Malgré tout, il est certain que j'ai hâte d'être aux rennes dans l'entreprise et de pouvoir profiter des avantages d'être la patronne.

Quoique mon frère n'a pas voulu s'impliquer dans l'entreprise, je sais que mes parents vont vouloir s'assurer de nous traiter de la façon équitable concernant l'héritage. C'est un aspect encore à régler. Si mes parents me font une forme quelconque de don en vendant l'entreprise, ils voudront redonner à mon frère quelque chose d'équivalent. Cela me préoccupe un peu, je pense que cela pourrait créer des conflits, mais je pense que mes parents feront ce qu'il y a de plus équitable en fin de compte.

Reprendre l'entreprise, travailler de pair avec mon père nous a rapprochés. Avant cette expérience, j'étais plus près de ma mère. J'apprécie beaucoup cette nouvelle complicité.

Motivations. Le désir de continuité de l'entreprise familiale et l'opportunité de faire un travail auquel j'étais compétente et j'aimais sont les raisons principales qui m'ont motivée à reprendre l'entreprise. L'aspect financier de l'entreprise n'est pas vraiment pesé dans la balance pour moi. En effet, quoiqu'il soit possible que je fasse plus d'argent avec l'entreprise éventuellement, je ne crois pas qu'avoir une entreprise comme la nôtre représente une sécurité financière. La survie de l'entreprise dépend de la demande de la clientèle et l'entretien ménager n'est pas un besoin essentiel! D'un autre côté, travailler pour mes parents et être en voie d'être mon propre patron me permet de gérer mon horaire comme je le souhaite. Ainsi, je peux m'occuper de mes enfants avec plus de facilité. Aussi, en travaillant avec mon père aussi étroitement, nous nous sommes rapprochés. Notre nouvelle complicité est un avantage que je n'avais pas prévu!

Analyse transversale

L'analyse transversale est la dernière étape d'une analyse qualitative de type phénoménologique. Au fur et à mesure de la réalisation des entrevues, les différentes parties composant l'expérience d'un participant sont comparées à celles des autres participants afin de faire émerger les ressemblances et les différences entre les différents récits. Ainsi, il a été possible d'observer s'il y avait présence ou non d'un sens significatif plus commun et généralisable à l'expérience de l'engagement des participants. Le résultat final de ces comparaisons est l'élaboration d'une structure générale. Ainsi, les sections suivantes présentent d'abord la synthèse de chacun des récits et ensuite la structure générale dégagée.

Synthèse des récits phénoménologiques

La synthèse des récits phénoménologiques est un processus de réduction de données où le chercheur tente de dégager les éléments significatifs du récit. La synthèse des récits permet au lecteur de prendre connaissance du processus de réduction des données effectuées. Les premiers efforts de cette réduction ont été l'inclusion de chapitres lors de récits phénoménologiques. Une fois la synthèse des récits effectuée, la chercheuse a pu dégager les étapes de l'expérience du transfert par les successeurs qui compose la structure générale du phénomène le transfert.

Mathilde

Mathilde a eu son premier emploi au sein de l'entreprise familiale. Cette expérience fut stimulante et agréable, entourée des membres de sa famille élargie. Par contre, une relation conflictuelle avec son père, pendant son adolescence, l'a éloignée de l'entreprise temporairement. Au début de la vingtaine, elle a réintégré l'entreprise de son père après avoir étudié dans des domaines variés et avoir eu plusieurs expériences d'emplois en dehors de l'entreprise. Son poste de conseillère en vente lui a permis de prendre conscience de ses forces et son intérêt pour la gestion. Peu de temps après sa réintégration dans l'entreprise, elle accepte l'invitation de son père de s'impliquer de façon plus significative afin de reprendre l'entreprise. Le père de Mathilde entreprend des démarches concrètes comme engager un consultant pour les accompagner dans le processus de transfert d'entreprise. Le père de Mathilde la soutient devant les autres employés et les membres de la famille en lui signifiant sa confiance et lui permet de

progresser au sein de l'entreprise à travers différents rôles. Lorsqu'elle est insatisfaite des conditions qu'elle remplit au sein de l'entreprise, Mathilde contemple une option professionnelle alternative, soit un retour aux études dans le domaine de l'administration. Elle n'accomplit toutefois aucun geste concret et reste à l'étape de contemplation. À ce moment dans son parcours, Mathilde a le désir de reprendre l'entreprise de son père, mais la dynamique avec les autres membres actionnaires de la famille lui pose problème. Elle se sent critiquée par ceux-ci et ne désire plus travailler au sein de l'organisation si ceux-ci avaient l'opportunité et le pouvoir de la critiquer ouvertement. Elle signifie donc à son père qu'il doit y avoir un changement significatif à cette dynamique, sinon elle quitte l'organisation. Son père procède au changement souhaité en ce qui concerne les membres actionnaires de la famille, par la suite Mathilde rapporte se sentir en mesure de s'engager complètement.

Nicholai

Nicholai a eu des contacts dès l'enfance avec l'entreprise de son père. L'entreprise occupait une partie centrale de l'interaction qu'il avait avec son père et avait une signification positive pour lui. À l'adolescence, il déploie des efforts importants pour participer à celle-ci et contemple déjà un avenir professionnel au sein de l'entreprise familiale à cette époque. Il aime le travail qu'il accomplit au sein de l'entreprise. Il passe ses étés à travailler avec les autres employés, contraint à vivre l'horaire exigeant. Son choix ne semble pas tout à fait conscient, en effet, il n'a pas exploré d'autres avenues professionnelles. Lors de son parcours universitaire, Nicholai

se découvre d'autres préférences en dehors de l'entreprise et est réellement tenté de les poursuivre. Il n'avait connu jusque-là que le type de travail retrouvé au sein de l'entreprise familiale. Il n'avait pas eu l'occasion d'explorer d'autres intérêts professionnels ou de déterminer son potentiel à réussir dans d'autres domaines. En parlant de ses intentions à son père, celui-ci lui demande plutôt de reprendre l'entreprise familiale! Son père lui explique qu'il n'y a pas d'autres enfants aptes à reprendre l'entreprise et que, s'il ne désire pas s'impliquer, il fera des choix différents pour l'entreprise, car il veut léguer celle-ci à ses fils. Nicholaï est profondément touché par cet aveu et décide de s'investir de l'entreprise, en gardant l'option de quitter celle-ci s'il n'est pas heureux de son choix. Nicholaï considère que l'aveu de son père a rééquilibré le pouvoir au sein de leur dynamique relationnelle. À son intégration dans l'entreprise, il constate que la gestion d'une équipe vers l'atteinte des objectifs organisationnels le passionne et que le milieu de la production est extrêmement motivant pour lui, car il peut constater le résultat concret de son travail et cela est gratifiant. Il aime la place de leader qu'il a au sein de l'entreprise. Par contre, le père de Nicholaï ne l'appuie pas comme il l'aurait souhaité. En effet, quoique son père lui donne des rôles et des responsabilités importants, Nicholaï n'a pas son appui à des moments-clés et cela rend sa crédibilité plus difficile à obtenir auprès de l'équipe. Son père ne reconnaît pas la pleine portée de son travail et de ses efforts et le critique plus qu'il ne l'encourage. Chaque gain sur le plan de la progression hiérarchique a été obtenu après des discussions houleuses et de très longues heures de travail. Au bout de quatre ans, quoique Nicholaï est passionné par son travail, il trouve sa relation avec son père très difficile. Il pose

donc un ultimatum à son père, celui-ci doit s'écarter de son champ de gestion et de son champ décisionnel. De plus, il avertit son père qu'il doit lui vendre ou céder en partie ou en totalité ses actions pour qu'il demeure à long terme au sein de l'entreprise. Son père s'écartere de son champ décisionnel, mais ne lui cède pas une part majoritaire des actions. Les conditions de Nicholaï n'étant pas remplies, son engagement en souffre. Quoiqu'il se sente engagé de diverses manières, entre autres par un devoir de continuité, il n'éprouve pas un sentiment d'accomplissement. À ses yeux, l'entreprise ne lui appartient pas et n'est donc pas le reflet du fruit de son travail et de ses efforts. Cela l'empêche de se sentir pleinement engagé envers l'entreprise. Il mentionne d'ailleurs jongler avec l'idée de démarrer sa propre entreprise dans un domaine connexe.

Brigitte

Brigitte a des contacts positifs avec l'entreprise dès son jeune âge. Jeune fille, elle éprouve une fascination pour le garage de son père et aime s'y retrouver pour faire entretenir sa bicyclette. Par contre, elle ne travaille pas à l'entreprise avant l'âge adulte. En réponse à sa première expérience au sein du garage, dans le rôle de mécanicienne, elle se sent tout de suite à sa place. Elle aime le travail d'équipe, l'ambiance qui règne, ainsi que la marginalité du milieu pour une femme. Cela représente un défi stimulant pour elle, car, selon l'opinion générale, il y avait peu de chances qu'elle y connaisse du succès. L'énergie des périodes très occupées au garage est dynamisante. Plus tard, Brigitte se passionne pour le service à la clientèle, elle aime la liberté de son horaire, et le fait de prendre ses propres décisions. Elle se sent constamment occupée par mille et

une tâche et cela la motive grandement. Brigitte n'explore pas d'autres avenues professionnelles, outre le diplôme d'études collégiales qu'elle obtient en génie chimique. Quoiqu'elle aime le contenu de son programme, elle préfère tout de même son expérience de travail au garage. Elle complète d'ailleurs son cours pour faire suite à la pression de sa mère qui désire qu'elle ait une formation dans l'éventualité où elle n'aimerait pas travailler pour l'entreprise familiale. Après quelques années d'implication au sein de l'entreprise, le père de Brigitte lui demande si elle a l'intention de reprendre le garage. En effet, il prend conscience, à cette période, que la fin de sa carrière approche. Il privilégie la candidature de sa fille par-dessus un employé de longue date pour le legs de son entreprise avant même de savoir si sa fille acceptera de reprendre l'entreprise. Brigitte souhaite reprendre le garage, quoiqu'elle ne sente pas prête à diriger seule. Tout au long de son intégration dans ses rôles et ses responsabilités au sein de l'entreprise, et lors de sa progression hiérarchique, Brigitte se sent appuyée par son père. Celui-ci l'aide à bâtir sa crédibilité auprès des clients et des employés de l'entreprise en appuyant ouvertement ses décisions et son jugement. Il l'encourage et la conseille lors de son intégration dans de nouveaux rôles. Il s'assure qu'elle a un champ de responsabilité et une liberté décisionnelle en concordance afin qu'elle puisse s'épanouir dans ses nouveaux rôles. Cette liberté permet à Brigitte de s'épanouir et de considérer l'entreprise, en partie, à elle. Elle ne négocie pas de conditions particulières, celles qui étaient existantes lui convenaient déjà. Par contre, elle s'assure de mettre en place un plan financier afin d'avoir les fonds monétaires pour acheter l'entreprise familiale. Tout au long de son cheminement, Brigitte ressent une progression constante dans son

sentiment d'engagement envers le transfert d'entreprise et son désir de reprendre l'entreprise. Parallèlement, elle vit également des doutes quant à sa capacité à occuper le rôle de son père au sein de l'entreprise et son désir d'accepter les désavantages du mode de vie d'entrepreneur. Elle travaille brièvement dans un autre garage en tant qu'employée et considère l'option de faire un travail similaire ailleurs. Elle vit de grands doutes quant à sa capacité d'assurer le rôle de son père après avoir réalisé que celui-ci était son mentor, son modèle. Finalement, elle pèse les avantages et les inconvénients de carrière d'entrepreneure et de gestionnaire et conclut que cette situation lui convient mieux qu'un travail d'employé. Après cette réflexion, elle se sent complètement engagée.

Claire

Claire a des contacts soutenus avec l'entreprise familiale dès son jeune âge. L'entreprise fait partie intégrante de la dynamique familiale. Claire se sent envahie par celle-ci. À tel point, qu'elle forme un lien négatif avec l'entreprise. Adolescente, elle dit haut et fort qu'elle ne veut pas reprendre l'entreprise de ses parents. Adulte, Claire poursuit une carrière en administration, en travaillant, entre autres, pour un OSBL. Elle ressent le besoin de réussir de façon indépendante à l'extérieur de l'environnement familial et désire se distancier de la réputation de réussite de ses parents, bien connue en région. Par contre, à mesure qu'elle gagne de l'expérience, toujours en dehors de l'entreprise familiale, ses expériences de travail la dirigent progressivement vers la réalisation que le mode de travail qui lui convient le mieux est l'entrepreneuriat. En

effet, Claire apprend qu'elle aime la gestion, elle a d'ailleurs étudié dans le domaine, et qu'elle a tendance à travailler énormément. Elle conclut qu'il est préférable pour elle de donner son énergie et son acharnement à une entreprise qu'elle possède plutôt qu'en tant qu'employée. Parallèlement, Claire développe une relation de plus en plus importante avec sa sœur à l'âge adulte. Ce n'est qu'après que sa sœur lui demande de s'impliquer dans l'entreprise familiale qu'elle considère cela comme une option. En effet, elle tente quelques mois plus tôt d'acheter une entreprise dans la région, en ne pensant aucunement à s'impliquer dans celle de ses parents. Quoique les parents de Claire souhaitent qu'elle reprenne l'entreprise, c'est plutôt la sœur de Claire qui approche celle-ci, désireuse qu'elle gère l'entreprise avec elle. Sa sœur affirme qu'elle doit avoir l'aide de Claire pour réussir dans le projet. Claire accepte, profondément touchée de son geste. Elle se sent interpellée par le lien filial qui l'unit à sa sœur et estime que la responsabilité de l'aider dans son projet lui revient. Claire complète un cours d'horticulture et réalise des stages afin de peaufiner ses compétences dans le domaine. À son intégration dans l'entreprise, Claire se sent appuyée par son père, mais non par sa mère, qui assume le rôle dans l'entreprise qu'elle est appelée à prendre. En effet, elle estime que sa mère résiste à la passation des responsabilités, car elle souffre de se sentir écartée de son entreprise. Par contre, Claire estime que ses parents ont montré leur soutien par leur accord à engager une consultante pour accompagner la famille dans le processus de transfert. Malgré cet appui, la mère de Claire se sent incapable de l'accompagner dans sa progression et laisse à sa fille l'entièreté des responsabilités du jour au lendemain. Claire estime que les interventions de la consultante ont permis à sa mère de lâcher prise et que

le déroulement de passation des responsabilités lui a permis de prendre sa place de façon satisfaisante. Tout au long du processus de transfert, il y a des bas et des hauts pour Claire. Par moments, elle a mis de côté les activités familiales, car les émotions fortes impliquées dans le transfert rendaient la dynamique parfois tendue et désagréable. Elle s'est permis ces pauses, car elles étaient essentielles à la réussite de transfert. Ultimement, c'est la réalisation d'un projet familial à l'intérieur de l'entreprise qui a été l'expérience décisive la menant vers un sentiment d'engagement sans retenue. Le fait d'avoir pu mener un projet d'agrandissement de succursale en coopération avec les membres de sa famille, incluant son conjoint et celui de sa sœur, lui confirme qu'être propriétaire de l'entreprise familiale était une voie personnelle et professionnelle viable pour elle. En effet, le projet d'agrandissement se réalise, sans conflits, dans la bonne humeur et le respect. L'expérience donne à sa famille du plaisir et une énergie nouvelle qui alimente positivement la dynamique, à l'intérieur de la famille et au travail. Claire conclut que c'est le fait de travailler avec sa sœur qui est sa plus grande motivation, même si cela lui exige de faire un nombre plus élevé d'heures. La fleuristerie lui permet d'exprimer son côté artistique, de faire de la gestion, de travailler physiquement, et surtout de se sentir utile et occupée.

Jennifer

Jennifer a des contacts constants avec l'entreprise familiale dès l'enfance. L'entreprise était omniprésente au sein de sa dynamique familiale. Aux yeux de Jennifer, il est le troisième enfant de ses parents, enfant qui aurait des besoins spéciaux.

Pendant son enfance et son adolescence, Jennifer vit des sentiments mixtes par rapport à l'entreprise, parfois éprouvant de la jalousie envers celle-ci, parfois de l'attachement et de la fierté. En effet, l'entreprise la prive de l'attention de ses parents. Par contre, adolescente, l'offre d'achat reçue pour l'entreprise la bouleverse. Déjà à cet âge, l'entreprise fait partie intégrante de son identité. Jeune adulte, Jennifer souhaite démarrer une petite entreprise, en tant que travailleur autonome, dans le domaine du design. En effet, elle aime le design, la création et le développement de projet. De plus, il est très important pour elle de se doter d'un mode de travail qui lui permet de concilier sa vie familiale et professionnelle. Elle poursuit des études en design et travaille dans plusieurs entreprises à Montréal avant de revenir en région. Au fur et à mesure qu'elle gagne de l'expérience dans son domaine professionnel, elle réalise qu'elle ressent le besoin de démarrer son entreprise avec l'appui d'une autre personne. Cette personne doit être travaillante, afin que Jennifer puisse respecter son équilibre travail/famille, ainsi que posséder des compétences en matière de gestion, afin de pallier son propre manque de compétence et d'assurance en général. Afin de réaliser ce projet, elle explore d'abord la possibilité de se lancer en affaires avec son conjoint. Il lui promet qu'il saura fournir les efforts nécessaires afin que le besoin d'équilibre travail/famille de sa conjointe soit satisfait. Jennifer décide donc de se lancer en affaires avec son conjoint, mais ses parents l'approchent à ce moment en lui proposant de reprendre l'entreprise familiale. Ils lui expliquent qu'ils préfèrent la vendre à leur fille qu'à quelqu'un d'autre. En effet, celle-ci a un sentiment d'appartenance, une connaissance du domaine florale et de l'entreprise et les intérêts artistiques qui la rendent, à leurs yeux, un bon choix. Sans l'offre de ses

parents, Jennifer ne se serait pas engagée dans le processus de transfert, car elle n'avait pas considéré cela comme une option. Ses parents rassurent certaines de ses craintes, confirmant que l'entreprise a un grand potentiel de développement et qu'elle pourra réussir à bien gagner sa vie sans travailler autant qu'eux-mêmes l'avaient fait. Ses conditions rencontrées, ses craintes sont rassurées, et elle se lance dans le projet. Jennifer se sent pleinement engagée à ce moment, comparant l'expérience à celle de sauter dans une piscine. Lors du processus de transfert, elle vivra des moments de doutes et de recul, mais à ce moment elle se sent pleinement engagée. La sœur de Jennifer l'interpelle peu de temps après pour se joindre au projet de reprise et Jennifer accepte. Par contre, son conjoint et sa soeur ne réussissent pas à s'entendre et, après discussion, son conjoint renonce au projet. Jennifer se sent tout de même en confiance avec sa sœur, qui est plus audacieuse et qui a étudié en gestion. Jennifer complète une formation en fleuristerie sous la recommandation de sa mère afin de montrer ses compétences et sa crédibilité auprès des employés. Son intégration à l'entreprise a d'abord été difficile, car elle devient, du jour au lendemain, la supérieure des employés. Au final, ses talents artistiques lui méritent la crédibilité nécessaire à son statut. Dans les mois qui suivent, Jennifer éprouve des moments de doutes quant à ses capacités à gérer l'entreprise et prend conscience de ses points faibles, par exemple sa difficulté à vendre ses idées. Elle s'exerce à travers différents projets pour l'entreprise. Elle est parfois inquiète des impacts du transfert sur l'harmonie de la famille. L'appui que sa mère lui offre à ces moments est précieux. De plus, le soutien moral de la consultante engagée pour les accompagner dans le processus de transfert est d'une aide capitale. Jennifer estime que

cette mesure leur a permis, entre autres, de résoudre les conflits familiaux qui ont émergé du processus de transfert. Au cours du processus de transfert, Jennifer éprouve l'impératif personnel de préserver l'harmonie familiale et se donne la liberté de se désengager du processus de transfert dans la situation où celle-ci aurait été rompue. Quelques mois avant le transfert complet, Jennifer considère avoir pris conscience des désavantages d'avoir une entreprise, mais son sentiment d'appartenance envers l'entreprise, sa passion pour le domaine, le développement, le marketing ainsi que la flexibilité des horaires font de la reprise de l'entreprise la meilleure option professionnelle pour elle. De plus, la complicité qu'elle partage avec sa sœur est significative pour elle et rend la reprise encore plus attrayante.

Renée

Les parents de Renée ont démarré leur entreprise alors que Renée était déjà adulte, elle n'a donc pas eu l'occasion de s'impliquer pendant son enfance et son adolescence. Par contre, elle s'est sentie concernée par le projet d'entreprise familiale dès le début, car l'entreprise était une partie importante de la vie de ses parents, ils y consacraient beaucoup d'énergie. Pendant son adolescence et sa vingtaine, Renée occupe plusieurs emplois : pompiste, agente de service à la clientèle, éducatrice à l'enfance. Après une absence prolongée du marché du travail, Renée désire revenir sur le marché du travail. Elle réfléchit à ses options et conclut que travailler au sein de l'entreprise familiale représente une option avantageuse. En effet, son absence du marché du travail la rend moins attrayante pour un employeur potentiel. Elle aime la

supervision de personnel et son père n'aime plus cet aspect de ses responsabilités. Ses parents vieillissent et il n'y a pas d'autres héritiers prêts à s'impliquer dans l'entreprise, son frère n'étant pas intéressé. Elle conclut que sa participation dans l'entreprise serait une avenue gagnante tant pour ses parents que pour elle-même. Renée décide alors d'en parler avec ses parents. Lorsqu'elle fait part de ses souhaits, ils accueillent ses intentions avec joie. Renée demande à ses parents d'avoir un poste subalterne et de progresser graduellement dans l'entreprise. Ses parents surpassent ses demandes en la nommant directrice adjointe d'une succursale (ou filiale) de la compagnie. En effet, ils créent immédiatement une division au sein de l'entreprise pour permettre à leur fille d'apprendre et de progresser tout en ayant une liberté d'action. Son père lui laisse des responsabilités qu'il préfère ne plus prendre. Ils lui confient la direction de l'ensemble des activités lors de leurs absences. Tout au long du processus de transfert, Renée rencontre de la résistance de la part de ses parents quant aux changements qu'elle tente d'instaurer. Renée considère tout de même que ceux-ci l'ont appuyée et lui ont fait confiance à travers le processus de transfert. Elle observe son père et tente d'appliquer toutes les notions de gestion de personnel et de planification et de romanisation qu'elle a cumulé au sein de ses anciennes carrières. Quoiqu'elle estime bien progresser au sein de l'organisation, elle éprouve des doutes quant à ses compétences. En effet, la grande confiance que ses parents lui témoignent vient également avec le poids de grandes responsabilités. Elle s'estime inexpérimentée et est consciente d'être encore en apprentissage. Renée est également préoccupée par la séparation avec son frère de l'héritage que constitue l'entreprise, mais ultimement fait confiance à ses parents pour

trouver une solution garantissant l'équité. Lorsque Renée offre à ses parents de reprendre l'entreprise, elle se sent pleinement engagée. À la suite de cet engagement, elle vit certaines périodes difficiles, mais elle estime que celles-ci ont fortifié son sentiment d'engagement plutôt que de l'ébranler. Finalement, la reprise de l'entreprise familiale représente la meilleure option afin de répondre à ses besoins, même si le domaine spécifique ne la passionne pas. Elle est pleinement satisfaite de son choix. En effet, elle désire garantir la continuité du legs de ses parents et profiter des avantages d'être son propre patron; elle aime les tâches associées à son travail, c'est-à-dire la gestion de personnel, le marketing, les défis; reprendre l'entreprise familiale rencontre tous ses désirs.

Structure générale du phénomène de l'engagement

La section qui suit présente la structure générale de l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels. Une attention particulière a été portée à l'engagement des successeurs envers le transfert ainsi que les événements et facteurs contextuels qui peuvent influencer le processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement. La structure a été dégagée de la synthèse des récits phénoménologiques présentés à la section précédente. Elle comporte cinq étapes, soit le développement d'un sentiment d'appartenance, la prise de conscience d'une adéquation, la signification des souhaits de reprise, la progression appuyée du successeur et dernièrement les doutes, le bilan et l'engagement final. Chacune des cinq étapes est

appuyée par des exemples de verbatims tirés des récits phénoménologiques afin que le lecteur puisse faire le lien aisément avec l'expérience des successeurs.

Étape 1 - Développement d'un sentiment d'appartenance. Lors de cette première étape, le successeur forme un sentiment d'appartenance envers l'entreprise familiale. L'entreprise est parfois perçue négativement par le successeur, mais, peu importe la nature de cette perception, il considère l'entreprise comme une part intégrante de son identité. Même lorsque l'entreprise entre dans la vie du successeur après l'adolescence, les participants rapportent l'importance de ce symbole familial dans leur vie. Par exemple, les parents de Renée ont démarré l'entreprise lorsqu'elle amorçait la vingtaine. Lors des années qui ont précédé son intégration, Renée prenait régulièrement des nouvelles de l'entreprise. Elle associait l'entreprise, leur travail et leurs efforts, à ses parents et à l'affection et l'admiration qu'elle a pour eux. Le bon maintien de l'entreprise était une préoccupation pour elle.

« Il a démarré une entreprise d'entretien ménager en 1997, j'avais moi-même vingt-deux ans à l'époque. [...] Je n'ai jamais travaillé à l'entreprise avant l'année dernière, à l'exception d'une fois où j'ai rendu service à mon père à l'occasion d'un contrat à Québec. [...] Par contre, lorsque je parlais à mes parents, je m'informais toujours de l'entreprise. Je trouvais que mes parents faisaient quelque chose de bien et j'espérais que ça soit une réussite, mais je ne pensais pas à m'impliquer. » (Renée)

Pour Claire et Jennifer, l'entreprise était une partie fondamentale de leur existence. Elle était située au rez-de-chaussée de leur résidence. Leurs deux parents y travaillaient plus de soixante heures par semaine. Toutes leurs activités familiales

tournaient autour des obligations liées à l'entreprise. Quoique significative, Claire, de son côté, a développé une aversion pour l'entreprise.

« Lorsque j'étais enfant, toute notre vie familiale tournait autour de la fleuristerie. [...] J'ai souffert de la place que prenait l'entreprise pour mes parents, je me suis sentie abandonnée. [...] L'impression que cela m'a laissée est que la fleuristerie passait avant nous, leurs enfants. Il existait une espèce de jalousie. [...] Ma sœur et moi, tout au long de notre enfance et de notre adolescence, avons été mises à contribution dans l'entreprise. Mon premier emploi a été de faire de la livraison pour la fleuristerie. Cependant lorsque nous discutons de l'avenir avec mes parents, j'ai toujours dit de façon très affirmée que je ne voulais en aucun cas reprendre l'entreprise. » (Claire)

Quant à Jennifer, elle a également souffert de l'importance que prenait l'entreprise au sein de la dynamique familiale. Par contre, elle éprouvait un fort sentiment d'attachement envers l'entreprise, l'associant à son identité personnelle. Plus tard, Jennifer imposera des conditions spécifiques à son engagement qui présentent des liens avec la grande importance que prenait l'entreprise familiale de son enfance.

« Quoique je ne voulais pas que l'entreprise prenne autant de place dans ma vie que dans celle de mes parents, j'ai réagi avec grande émotion lorsque mes parents ont reçu une offre d'achat. J'avais douze ou quinze ans. Je me rappelle avoir eu l'impression que ma vie s'écroulait. J'étais constamment à la fleuristerie lorsque j'étais petite, qui était située dans le même immeuble que notre appartement. L'entreprise faisait partie intégrante de ma vie, cela ne faisait aucun sens de la vendre! [...] Je crois que la fleuristerie était rattachée à mon identité. » (Jennifer)

Mathilde, Nicholai et Brigitte ont eu de nombreux contacts avec l'entreprise au cours de leur enfance et adolescence. Ces contacts positifs où il y a des opportunités de divertissement et de valorisation ont contribué à forger une expérience positive de l'entreprise familiale et, au final, un sentiment d'appartenance. Brigitte pour sa part n'a pas pensé travailler au garage avant l'âge

adulte, mais aimait se retrouver au garage et y allait souvent. Certains employés la considéraient comme leur petite sœur. Nicholai a forgé un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, pensant déjà durant l'adolescence y faire carrière. Il parcourait de grandes distances pour travailler à l'entreprise pendant l'été. Enfant, les contacts qu'il avait avec son père étaient tous en lien avec l'entreprise familiale, à l'image de l'expérience de Claire et Jennifer.

« La première fois que j'ai travaillé à l'entreprise, j'avais douze ans et demi. L'année suivante, j'aurais pu être employée ailleurs, mais j'ai voulu travailler à la manufacture, je trouvais le travail facile et j'étais heureuse de travailler avec ma famille, c'était sécurisant. [...] Je considère que ce sont les premières ébauches de mon désir de travailler dans l'entreprise familiale. » (Mathilde)

« Mon père travaillait de longues heures lorsque j'étais enfant. Il partait le lundi pour revenir le vendredi seulement. La fin de semaine, j'aidais mon père à laver l'équipement. Nous étions trois garçons et ma mère avait besoin d'un temps de repos! Elle nous envoyait passer du temps avec notre père. » (Nicholai)

« Dès que j'ai commencé à travailler pour mon père pendant mon adolescence, et probablement même avant, je me suis dit que j'en ferais ma carrière. Je ne sais pas pour quelles raisons exactement, mais ça allait de soi pour moi. J'aimais la nature de mes tâches et j'aimais le sentiment d'accomplissement que le travail me procurait. La compagnie représentait tout ce que je connaissais et elle était le gagne-pain de notre famille, elle représentait le projet de vie de mon père. Ma vie professionnelle allait être au sein de l'entreprise familiale. » (Nicholai)

« J'allais souvent au garage de mon père, qui était à quelques pas de notre maison. J'y allais faire monter mon banc et faire gonfler mes pneus de bicyclette. Je restais souvent plus longtemps que prévu et j'explorais les différentes pièces du garage. Je n'y allais pas vraiment pour voir mon père, mais plutôt pour aller au garage! C'était très amusant pour moi. [...] Lorsque j'ai commencé à travailler au garage, un des employés, qui m'a connue à cette époque, m'a dit qu'il avait l'impression de travailler avec sa petite sœur. » (Brigitte)

Étape 2 - Prise de conscience d'une adéquation Lors de cette deuxième étape, le successeur prend conscience d'une adéquation entre ce qu'il recherche professionnellement et les diverses caractéristiques du travail au sein de l'entreprise. Certains successeurs traitent de la nature même du travail, d'autres rapportent la liberté décisionnelle de l'entrepreneuriat. Les attraits sont nombreux. À cette étape, l'entreprise devient une option pour le successeur, qui n'avait pas encore considéré l'entreprise comme un choix professionnel. Mathilde, Nicholaï, Brigitte, Claire, Jennifer et Renée ont tous, pour des raisons différentes, conclu que l'entreprise familiale était un milieu de travail approprié pour eux. Mathilde y a découvert la possibilité de faire de la gestion et du service-conseil sans avoir de formation dans le domaine. Les premiers mois dans l'entreprise lui ont permis de prendre conscience de ses intérêts pour la gestion, ce à quoi elle n'avait jamais pensé avant.

« Au magasin, j'ai fait de la vente. J'ai bien aimé mon expérience, même si je n'étais pas une vendeuse née. En plus de faire de la vente, j'ai moi-même pris l'initiative de faire de la gestion. Je m'occupais des inventaires, des méthodes de classement et même des horaires, même si je n'étais pas responsable de ces tâches. Je crois que c'est à ce moment que j'ai remarqué que c'était naturel pour moi de faire de la gestion, que j'en faisais sans y penser, sans le choisir, que j'en mangeais. [...] Lorsque j'examine mon expérience au magasin, j'y ai réussi sans vraiment faire d'efforts conscients, car c'était un bon fit avec moi. » (Mathilde)

Nicholaï s'est toujours plu au sein de l'entreprise de son père, mais sa période universitaire lui a fait découvrir d'autres intérêts. Lorsqu'il a intégré l'entreprise après l'université, la passion qu'il avait pour la gestion d'équipe et l'atteinte de résultats l'a frappé de plein fouet. Il avait une adéquation indéniable entre ses forces et son talent et le travail à accomplir au sein de l'entreprise.

« J'aimais l'aspect du travail physique de mes tâches, cela me manque parfois aujourd'hui, car j'ai rarement à travailler sur le terrain. J'aimais avoir un niveau élevé de responsabilité et donc d'autonomie. Je me donnais un objectif, pour l'équipe et moi, et nous travaillions pour l'atteindre. J'étais vraiment motivé par la gestion d'équipe et je le suis encore! Je déterminais des objectifs, je donnais cette direction à l'équipe et je travaillais d'arrache-pied pour que l'on y arrive. Ensuite, je pouvais constater directement le produit de mes efforts et des efforts de l'équipe de manière quantifiable. » (Nicholai)

Brigitte s'est plu au garage dès ses débuts. Elle apprécie le travail d'équipe, le défi des tâches masculines, le service à la clientèle. Jusqu'à ce moment-là, elle avait l'ambition d'une carrière dans un domaine intellectuel et n'avait pas connu le succès scolaire nécessaire. Son expérience au garage lui procure immédiatement un sentiment d'appartenance.

« Je me suis dit que les grosses études n'étaient finalement pas pour moi. Par contre, lorsque j'ai mis les pieds au garage, je me suis tout de suite sentie à ma place! J'ai tout de même recommencé une deuxième année au cégep en ne sachant pas trop dans quelle direction je me dirigerais. Mes résultats scolaires n'ont pas été plus concluants, j'ai donc voulu travailler au garage à plein temps. » (Brigitte)

« Je suis motivée par les situations où l'on ne s'attend pas à ce que je réussisse, où l'on ne croit pas qu'il soit possible que je réussisse ou, encore quand on me croit incapable de faire quelque chose, cela rend le défi encore plus attirant et motivant pour moi. » (Brigitte)

« Il y avait un dynamisme et une énergie incroyable, surtout dans les périodes fortes. C'était contagieux comme atmosphère! [...] J'ai vraiment aimé le contact avec les clients, j'aimais faire une différence en répondant à leurs besoins et en les informant de leurs différentes options de réparations et d'entretien. » (Brigitte)

Quant à Claire, elle a cheminé professionnellement en dehors de l'entreprise en début de carrière. Ses expériences en administration lui ont permis de conclure qu'elle préférait consacrer son énergie à une entreprise qui lui appartenait. Sa place

dans l'entreprise familiale lui permettait de répondre à ce critère, mais, en plus, la nature du travail à faire et le rôle qu'elle pouvait prendre au sein de l'entreprise en codirection avec sa sœur correspondaient à ses préférences.

« J'ai tendance à travailler beaucoup, je suis plutôt perfectionniste et je donne sans compter afin d'atteindre les objectifs nécessaires. J'approchais mon travail comme si l'organisation m'appartenait. Je crois que j'ai toujours eu une approche entrepreneuriale au travail. » (Claire)

Jennifer voulait démarrer une petite entreprise de design. Elle voulait les avantages de la liberté de son horaire et elle était passionnée par le domaine de création. La dynamique de l'entreprise familiale rencontrait toutes ces caractéristiques.

« Une fois le secondaire terminé, j'ai complété une technique en design d'intérieur. J'avais l'intention de démarrer une petite compagnie de conception d'intérieur. Je voulais être une travailleuse autonome et ainsi travailler de la maison afin de profiter d'un horaire flexible. Même à cette époque, je n'imaginai pas travailler pour un employeur. Je voulais être en mesure de concilier ma vie familiale et professionnelle, et être travailleuse autonome me permettait de respecter cette priorité. » (Jennifer)

« Je pourrais peut-être nommer une troisième raison, la concordance entre mes intérêts professionnels, qui sont artistiques, et le travail à la fleuristerie. La conception, l'art et le marketing, ce sont mes passions. Je voyais tout le potentiel de l'entreprise, et cela me stimulait! » (Jennifer)

Finalement, Renée était limitée dans ses perspectives de travail, car elle s'était absentée du marché du travail pendant de nombreuses années. Ses expériences passées lui avaient appris que la gestion de personnel était un domaine qui lui plaisait et elle appréciait également le travail manuel, l'action et les milieux plus masculins.

Considérant ces éléments, travailler au sein de l'organisation répondait à ses besoins et à ses préférences.

« Je suis restée huit ans à la maison. [...] L'année dernière, mon conjoint s'est trouvé un emploi à Drummondville. La maladie de ma fille s'est réglée également. Mes trois enfants fréquentaient tous l'école. [...] Le temps était venu pour moi de retourner sur le marché du travail. [...] J'avais tout de même certaines appréhensions après huit ans d'absence. De plus, il y a maintenant un « trou » de huit ans dans mon CV, ce qui peut être difficile à justifier à un futur employeur sans faire mauvaise impression. » (Renée)

« Il y a toujours eu des éléments en rapport avec la gestion dans mes aspirations professionnelles. [...] Sans être un garçon manqué, j'ai une préférence pour des tâches qui sont considérées typiquement comme plus masculines. [...] J'avais besoin d'un travail plus manuel, plus dans l'action. » (Renée)

« J'avais pu développer mes compétences de gestion, de service à la clientèle, de travail manuel au cours de ma carrière et j'aimais énormément ce type de travail! J'étais débrouillarde et je n'avais pas d'objection à travailler dans un milieu masculin. Je me suis dit qu'avoir la responsabilité d'une entreprise ne me faisait pas peur, que j'étais travaillante et débrouillarde! » (Renée)

Étape 3 - Signification des souhaits de reprise. À la troisième étape, le successeur prend conscience des souhaits du prédécesseur. Il est placé devant l'impératif de la succession dans un avenir rapproché. Avant ce moment, le successeur pouvait contempler l'idée de la reprise sans avoir de choix à faire concernant le transfert, après cette troisième étape, cela devient impossible. Dans le cas de Mathilde, Nicholaï, Brigitte, Jennifer, leurs parents les ont approchés pour leur demander officiellement de reprendre l'entreprise. Les pères de Mathilde et Brigitte leur ont proposé de reprendre l'entreprise une fois qu'elles étaient déjà au sein de l'organisation. Leurs demandes font suite à la réalisation d'un départ éventuel vers la retraite.

« Mon père m'a demandé si j'étais sérieuse, et si je voulais aller plus loin dans l'entreprise. J'ai répondu que oui. L'année suivante, je suis devenue la relève officielle et j'ai commencé à travailler à la maison mère [...]. » (Mathilde)

« La première fois où j'ai pensé à reprendre l'entreprise, la première fois où j'ai fait le déclic sur l'âge de mon père, c'est lorsque mon père m'a demandé : « Tu fais quoi si je pars demain matin, si je tombe malade, si je meurs? J'ai soixante ans, je ne commence pas ma vie, je pars de l'autre bord. » Je lui ai dit de ne pas s'inquiéter, que j'avais l'intention de continuer, mais que j'avais encore beaucoup à apprendre de lui et qu'il ne fallait pas qu'il parte tout de suite. » (Brigitte)

Le père de Nicholaï a exprimé son souhait de céder l'entreprise à ses fils, seulement lorsque Nicholaï lui a avoué vouloir poursuivre une autre carrière.

« C'est ta vie, tu peux faire ce que tu veux, mais, si tu ne veux pas venir travailler ici et reprendre, moi je vais vendre l'entreprise. Je suis tanné. Ton frère (copropriétaire) ne reprendra probablement pas et, dans quelques années, je ne sais pas si je vais être encore là... » (Père de Nicholaï) Il n'avait jamais soutenu en ma présence que le travail qu'il accomplissait était en partie pour nous, ses fils. Il ne m'avait jamais dit ou signifié qu'il avait besoin de nous, de moi. Notre relation a changé avec cet aveu. Nous étions maintenant sur un même pied d'égalité, ce n'était plus une relation d'employé et d'employeur. » (Nicholaï)

Les parents de Jennifer lui ont demandé de reprendre l'entreprise lorsqu'elle leur fait part de son projet de démarrer une entreprise similaire avec son conjoint. Par contre, pour Claire, c'est plutôt sa sœur qui lui demande de reprendre l'entreprise avec elle, la cosuccesseure. Jennifer lui explique qu'il est essentiel pour elle de reprendre l'entreprise avec quelqu'un en qui elle a entièrement confiance et qu'elle n'y arrivera pas sans elle. La demande de reprise de sa soeur est de la même nature que celle que ferait un prédécesseur. En effet, il s'agit d'un membre de famille qui exprime le besoin qu'un autre membre se joigne au projet de reprise de l'entreprise familiale.

« Pendant que je réfléchissais à ce que je voulais pour ma carrière, ma sœur a décidé qu'elle souhaitait reprendre la fleuristerie familiale. Elle m'a approchée pour que j'embarque dans le projet avec elle. Elle a dit qu'elle n'était pas assez solide pour reprendre seule et qu'elle avait besoin de moi. Elle m'a prise par les sentiments! » (Claire)

« Lorsque mes parents ont eu vent de notre projet d'entreprise, ils nous ont approchées avec la proposition de reprendre l'entreprise. Mes parents avaient une échéance de dix ans pour céder l'entreprise. Ils considéraient que j'avais un sentiment d'appartenance à l'entreprise et que je connaissais bien le domaine. L'entreprise était déjà reconnue à Drummondville et était pourvue d'une structure fonctionnelle. Ils nous ont confié qu'ils seraient fiers que nous reprenions le commerce. » (Jennifer)

Renée pour sa part approche elle-même ses parents avec le désir de reprendre l'entreprise familiale à moyen ou long terme. Renée prend conscience du vieillissement de ses parents et de la vente inévitable de l'entreprise familiale si elle ne s'implique pas dans la reprise. Les parents de Renée répondent avec enthousiasme à sa demande, en lui donnant un rôle de haute importance au sein de l'entreprise et en l'identifiant comme la relève officielle de l'entreprise familiale.

« Je ne les ai jamais entendus dire qu'ils avaient hâte de prendre leur retraite ou qu'ils en avaient assez de travailler, mais je sentais que, depuis quelque temps, mon père avait perdu le goût pour la gestion du personnel et qu'il aurait aimé avoir quelqu'un pour l'aider à faire rouler l'entreprise dans son ensemble. [...] En réfléchissant à l'entreprise, j'ai pris conscience que mes parents vieillissaient et que, si quelqu'un n'agissait pas, l'entreprise serait vendue. [...] Je trouvais que la vente de l'entreprise était un gâchis! En quelque sorte, en vendant l'entreprise, l'on ne reconnaissait pas tout le travail que mes parents avaient fait pour la démarrer et en faire un succès. [...] Je considérais que j'avais les compétences requises pour avoir une entreprise. [...] L'idée de faire fonctionner et même de développer davantage une entreprise comme celle de mes parents était vraiment motivante pour moi. » (Renée)

« À la suite de ma réflexion qui a pris environ deux mois, je suis allée rencontrer mes parents et je leur ai fait une proposition. Je leur ai dit que je voulais reprendre l'entreprise et que je m'en croyais capable. [...] Mes parents se sont montrés très enthousiastes, ils n'ont pas eu besoin de réfléchir à ma proposition, ils ont dit oui

tout de suite. J'ai senti que mon intérêt pour l'entreprise familiale et mon désir de reprise représentaient le plus beau des cadeaux pour mes parents. Ils m'ont proposé de démarrer une division d'entretien ménager résidentiel et m'ont nommée directrice adjointe la journée même. » (Renée)

Étape 4 - Progression appuyée du successeur. À la quatrième étape, le successeur occupe un ou des rôles significatifs au sein de l'entreprise et profite de l'appui du prédécesseur. Cet endossement lui permet de développer une confiance en ses capacités, ainsi que de gagner de la crédibilité aux yeux des employés, des collaborateurs et des clients de l'entreprise. La confiance et la crédibilité gagnées permettent au successeur de se sentir à l'aise et d'avoir l'impression d'appartenir à ses nouveaux rôles. Mathilde, Brigitte, Jennifer et Renée profitent toutes d'un appui sans équivoque de leurs parents lors du processus de transfert d'entreprise. Mathilde progresse lentement au sein de l'entreprise. Son père engage un consultant pour tenter de restructurer adéquatement l'entreprise. Elle occupe d'abord des rôles de peu d'importance au sein de l'entreprise. Son père doit intervenir pour qu'elle ait l'opportunité d'obtenir des responsabilités plus importantes au sein de l'entreprise. Elle y met toute son énergie et profite du soutien de son père tout au long du processus de transfert.

« Par contre, à partir de cette période, et encore aujourd'hui, j'ai senti que mon père m'appuyait. Il voulait que mon intégration à l'entreprise familiale réussisse et il aurait été déçu si j'étais partie, mais en même temps c'était important pour lui que j'y sois heureuse. » (Mathilde)

« Il a d'ailleurs fait des démarches pour me permettre de trouver ma place à l'intérieur de l'entreprise, en engageant, par exemple, un psychologue industriel et en me donnant la chance d'essayer plusieurs postes. Au fur et à mesure de ma progression, il m'a fourni les circonstances opportunes pour que je me développe, en acceptant mes échecs en cours de route et mes faiblesses. » (Mathilde)

Le père de Brigitte est présent pour elle lors de son intégration dans ses rôles et ses responsabilités au sein de l'entreprise en l'encourageant et en la conseillant. Celui-ci l'aide à bâtir sa crédibilité auprès des clients et des employés en l'appuyant ouvertement ses décisions et son jugement. Il lui donne une liberté qui lui permet de s'épanouir et de se faire confiance, ainsi elle considère l'entreprise, en partie, à elle.

« Il y avait donc une place à l'intérieur de l'entreprise à combler et mon père m'a rapidement mise à l'avant avec les clients. Dès le départ, il m'a laissé beaucoup de liberté et des façons d'exercer du contrôle sur mon travail. Je crois que si mon père ne m'avait pas laissé ces espaces d'influence et de liberté au sein de l'entreprise, je ne serais jamais restée. » (Brigitte)

« Au début, parce que j'étais une femme et que j'étais jeune, je n'avais pas beaucoup de crédibilité auprès des clients. Les clientes croyaient que j'étais là pour faire du social. Mon père m'a appuyée dans cette phase afin de bâtir ma crédibilité auprès de la clientèle. Lorsqu'un client mettait en doute mon jugement, il lui disait devant les personnes qui étaient présentes, que j'avais raison et qu'il me faisait entièrement confiance. À partir de cette période, j'ai pris conscience que je savais comment procéder, que j'avais acquis les connaissances nécessaires et qu'il fallait que je me fasse confiance. » (Brigitte)

Jennifer profite du soutien de sa mère, de sa sœur, qui reprend l'entreprise avec elle, et du consultant que ses parents engagent pour les appuyer lors du transfert. Jennifer complète une formation en fleuristerie sous la recommandation de sa mère afin d'assurer ses compétences et sa crédibilité auprès des employés. Sa mère l'appuie lorsqu'elle est parfois inquiète des impacts du transfert sur l'harmonie de la famille. De plus, le soutien moral de la consultante engagée pour les accompagner dans le processus de transfert est d'une aide capitale.

« J'ai eu la chance de profiter de plusieurs sources d'appui lors de ces moments de doute. Ma mère m'a conseillée. Elle me rappelait que de me retirer de l'entreprise représentait une solution facile, et que je devais plutôt regarder dans mon cœur et me demander ce que je voulais réellement. De plus, en cours de

processus de transfert, nous avons engagé une consultante en gestion de relève. Cette personne a été une aide précieuse. Les embûches relationnelles que nous avons rencontrées auraient pu faire échouer notre projet de relève, grâce à son aide, nous avons pu éviter ce dénouement. » (Jennifer)

Renée estime que ses parents l'ont appuyée, en lui octroyant une division à elle dès sa première journée d'implication, en lui cédant des responsabilités et en considérant son point de vue, même s'il était parfois contradictoire avec leur vision de l'entreprise.

« J'apprends tous les jours en observant et travaillant avec mon père. Il me conseille lorsqu'il est question de la gestion de la division résidentielle de la compagnie. J'ai remarqué que, dans les derniers mois, mon père m'a délégué plus de responsabilités. Plus je prends une place importante dans l'entreprise, plus je me sens engagée envers celle-ci. » (Renée)

« Avoir une division de la compagnie m'a permis aussi de faire vivre ma vision de la compagnie. [...] Présentement, mes parents et moi travaillons à développer une vision commune, et ils s'adaptent tranquillement à une nouvelle façon de penser. Ils constatent qu'il y a des avantages à mes idées, comme le site Internet. De mon côté, je tente de respecter les traditions. » (Renée)

Quoique la mère de Claire n'a pas été en mesure de l'accompagner dans le transfert des connaissances, elle a tout de même profité de l'appui de son père et de la consultante, que ses parents ont engagée.

« Mes parents étaient très ouverts à l'idée de recourir à de l'aide professionnelle, surtout ma mère. [...] Mon père effectuait plusieurs tâches auxquelles il ne tenait pas, alors me les déléguer était plutôt aisé! [...] Lorsque la consultante a demandé à ma mère de me déléguer de ses tâches, une à une, progressivement, elle reportait constamment le moment de le faire. De mon côté, je voulais apprendre, je voulais plus de responsabilités et, ce que l'on me donnait comme responsabilité, je l'apprenais rapidement. [...] Finalement, ma mère m'a donné toutes ses responsabilités du jour au lendemain. C'était la seule façon pour elle de me céder sa place. À partir de ce moment, les choses se sont bien déroulées. » (Claire)

Nicholaï ne profite pas du soutien inconditionnel de son père lors de sa progression au sein de l'entreprise. Il progresse tout de même, mais au prix de grands efforts et de frictions avec son père. En effet, il a l'avantage d'avoir une grande confiance en ses moyens et d'avoir accumulé plusieurs années d'expérience au fil des ans au sein de l'entreprise. Cette situation affecte tout de même Nicholaï sur le plan personnel. « Mon père m'a chargé du garage de réparation et d'entretien, le chef mécanicien avait récemment démissionné. Par contre, mon père a négligé d'annoncer sa décision à l'équipe, ce qui ne m'a pas rendu service! » (Nicholaï)

« J'ai progressé dans l'entreprise, mais, par moments, mon père ne m'a pas rendu la tâche facile. Il y avait place à l'ascension et à la mise en valeur, mais je devais d'abord le mériter, le gagner aux yeux de mon père. [...] Une fois responsable d'un casse-pierre, mon père a souvent fait fi de mon autorité. [...] Au cours de cette période, ce qui a été le plus dur pour moi a été le jugement de mon père. Il me parlait à tout coup de mes quelques erreurs, en passant sous silence mes réussites. Il critiquait mon approche. Cela me démoralisait. » (Nicholaï)

Étape 5 – Doutes, bilan et engagement final. À la cinquième étape, le successeur fait un bilan de sa situation. Quoiqu'il ait pu se sentir engagé envers le transfert lors d'une étape précédente, il vivra tout au long du processus des doutes, des inconforts, des préoccupations. Après plusieurs mois au sein de l'entreprise familiale, il réfléchira aux options qui se présentent à lui et explorera le pour et le contre de sa situation professionnelle et personnelle au sein de l'entreprise. Lorsqu'il est en mesure d'établir un bilan positif, il peut ensuite s'engager pleinement et de manière consciente envers l'entreprise et le processus de transfert.

Claire fait un bilan positif de sa situation au sein de l'entreprise. Elle s'est sentie rapidement engagée dans le processus. Lors de son bilan, elle énumère plusieurs avantages et fait part seulement du peu d'heures que sa sœur offre en disponibilité comme un désavantage de la reprise.

« C'était vraiment un projet familial et nous avons eu beaucoup de plaisir à le faire ensemble. Cette expérience a été décisive pour moi et, à partir de ce moment, j'étais vraiment engagée à 100 % dans le processus de transfert. Je disais tout haut que je voulais reprendre l'entreprise avec ma sœur et que ça soit à nous. » (Claire)

« Si je demandais à ma sœur de travailler plus qu'elle ne le fait présentement, elle quitterait l'entreprise. [...] Parfois, j'aimerais qu'elle travaille plus, mais je comprends ses choix et je les accepte, car si je ne travaillais pas avec ma sœur, je ne garderais pas l'entreprise. Il y a plusieurs raisons qui me motivent à travailler à la fleuristerie. Je suis très fière d'appartenir à notre entreprise qui est une réussite. J'ai aussi un intérêt pour les fleurs, j'ai été élevée là-dedans! J'ai un côté créatif qui peut s'exprimer en travaillant en fleuristerie. J'aime travailler avec des gens créatifs, dont ma sœur. J'aime aussi le côté plus physique de mon travail, je ne suis pas assise à un bureau toute la journée! J'apprécie l'environnement de travail esthétiquement plaisant. L'entreprise me permet de travailler autant que j'en ai envie et j'ai aussi tendance à travailler beaucoup! » (Claire)

Pour Jennifer, quoiqu'elle se soit sentie, dès les premiers mois du transfert, engagée de façon importante, préserver l'harmonie familiale était un enjeu de taille. Une fois le transfert du savoir complété, cette menace a été complètement écartée. Elle ne voit plus d'obstacles à la reprise et est heureuse de sa situation au sein de l'entreprise.

« À ce moment, je me sentais pleinement engagée. Je me lançais dans le projet comme dans une piscine, tout en ayant des craintes quant aux responsabilités qu'avoir une entreprise comprend, en termes d'heures travaillées, de confiance en soi et de leadership. J'ai encore ces craintes! Par contre, je me sentais pleinement engagée envers la reprise de l'entreprise dès le début du projet. J'ai pris le risque; dans la vie, on doit plonger! » (Jennifer)

« Ma mère et ma sœur ont toutes les deux des personnalités fortes et elles sont comme deux coqs! Parfois, elles entraînent en conflit. Il est très important pour moi

qu'en tant que famille nous préservions l'harmonie familiale. Cette valeur explique pourquoi, à quelques reprises, j'ai affirmé que j'étais prête à me retirer. » (Jennifer)

« Avoir la fleuristerie représente beaucoup de travail et nécessite de l'acharnement! Je dois m'occuper de tâches que j'aime moins, comme certains aspects de la gestion. Parfois, lorsque je considérais tout le travail et l'énergie que je consacrais à l'entreprise et qu'en plus nous rencontrions des conflits familiaux, j'en arrivais à la conclusion que le jeu n'en valait pas la chandelle, que reprendre l'entreprise me coûtait trop cher sur le plan personnel et qu'il valait mieux que je me retire. Je me disais : « Je suis une artiste non une gestionnaire! » Je n'avais pas envie de quitter la fleuristerie parce que je n'aimais pas mon travail, mais plutôt pour les raisons que je viens de nommer. J'ai vécu, en quelque sorte, des moments de découragement. » (Jennifer)

« Il y a deux raisons qui m'ont motivée à reprendre l'entreprise de mes parents. Premièrement, j'ai un très grand sentiment d'appartenance envers l'entreprise. [...] Deuxièmement, être mon propre patron me permet de prioriser ma famille, mes enfants. [...] Je pourrais peut-être nommer une troisième raison, la concordance entre mes intérêts professionnels, qui sont artistiques, et le travail à la fleuristerie. La conception, l'art et le marketing, ce sont mes passions. Je voyais tout le potentiel de l'entreprise, et cela me stimulait! » (Jennifer)

Après quelques doutes quant à sa capacité à reprendre l'entreprise devant les responsabilités que lui laissent ses parents, Renée est pleinement satisfaite de sa progression au sein de l'entreprise. Elle offre une vision nuancée des avantages et inconvénients de la reprise de l'entreprise et est satisfaite de cette situation qu'elle trouve avantageuse pour elle.

« Lorsque j'ai commencé l'année dernière, il y a des moments où je me sentis dépassée. J'étais heureuse que mes parents me fassent confiance au point de créer une division et de m'en donner la responsabilité. Mon sentiment d'engagement envers la compagnie n'en était que plus fort. » (Renée)

« Le désir de continuité de l'entreprise familiale et l'opportunité de faire un travail dans lequel j'étais compétente et aimais sont les raisons principales qui m'ont motivée à reprendre l'entreprise. L'aspect financier de l'entreprise n'est pas vraiment pesé dans la balance pour moi. En effet, quoiqu'il soit possible que je fasse plus d'argent avec l'entreprise éventuellement, je ne crois pas qu'avoir une

entreprise comme la nôtre représente une sécurité financière. La survie de l'entreprise dépend de la demande de la clientèle et l'entretien ménager n'est pas un besoin essentiel! D'un autre côté, travailler pour mes parents et être en voie d'être mon propre patron me permettent de gérer mon horaire comme je le souhaite. Ainsi, je peux m'occuper de mes enfants avec plus de facilité. [...] Aussi, en travaillant avec mon père aussi étroitement, nous nous sommes rapprochés. Notre nouvelle complicité est un avantage que je n'avais pas prévu! » (Renée)

Brigitte travaille brièvement dans un autre garage en tant qu'employée et considère l'option de faire un travail similaire ailleurs. Cette exploration semble une manière pour elle de valider son choix, en pesant le pour et le contre d'une carrière d'entrepreneuse et de gestionnaire comparativement à celui d'employée. Elle conclut que de reprendre l'entreprise lui convient mieux qu'un travail d'employée. Brigitte vit une période de doutes à l'image des autres successeurs, ainsi qu'un exercice de bilan qui donne un résultat positif.

« J'ai eu l'occasion de travailler à un autre garage pendant un bref moment, afin d'aider une personne avec le système informatique que notre bannière utilise. Cela a été une expérience intéressante, car je me suis rendu compte qu'être un employé peut avoir certains avantages, mais je valorisais trop la liberté que me procure le fait d'être mon propre employeur. » (Brigitte, p. 48)

« C'est seulement depuis le mois de mars que je me sens pleinement engagée dans le sens que je suis certaine de reprendre l'entreprise. L'évènement qui a fait la différence a été une rencontre conduite par notre bannière. [...] La rencontre m'a fait réfléchir et des doutes importants ont émergé. [...] Cela faisait plusieurs années que j'étais impliquée, j'avais déjà mis le pied dans l'engrenage, mais est-ce que j'étais vraiment capable ou est-ce que je devais plutôt me retirer et faire autre chose? [...] Finalement, j'ai conclu que le huit à cinq, ce n'était pas pour moi, que ce niveau de responsabilité n'était pas suffisant pour me satisfaire professionnellement. [...] J'ai la fibre de l'entrepreneur. J'aime le milieu de la mécanique, mais je pourrais avoir mieux comme environnement. Je crois que si mon père avait eu un restaurant, je me serais probablement aussi investie. C'est la gestion, l'aspect entrepreneurial qui m'attire. J'adore l'ambiance au travail, le fait que c'est rapide et que l'on est toujours occupé! Il y a six choses à faire en même temps et elles sont toutes importantes et c'est à toi de t'en occuper. J'ai un grand

sentiment de satisfaction à la fin de journée lorsque je constate que mes objectifs ont été atteints et que je les ai bien faits. Ce sont mes défis de tous les jours et j'ai beaucoup de plaisir à les réaliser! » (Brigitte)

Certains des successeurs ont dû négocier l'implantation de conditions spécifiques pour obtenir un bilan positif de leur situation au sein de l'entreprise familiale. Pour Mathilde, après plusieurs années au sein de l'entreprise, la dynamique avec les autres membres-actionnaires de la famille lui pose problème. Elle se sent critiquée par ceux-ci et ne désire plus travailler au sein de l'organisation si ceux-ci avaient l'opportunité et le pouvoir de la critiquer ouvertement. Elle déclare donc à son père qu'il doit y avoir un changement significatif à cette dynamique, sinon elle quitte l'organisation. Son père procède au changement souhaité en ce qui concerne les membres-actionnaires de la famille, et par après Mathilde rapporte se sentir en mesure de s'engager complètement. L'implantation de conditions essentielles aux yeux de Mathilde rend la reprise une option viable, et elle se sent donc en mesure d'aller de l'avant avec le transfert. Elle parle des avantages et désavantages de sa situation et en fait un bilan personnel positif.

« Il y a seulement un an que je me sens engagée au point d'être certaine de reprendre l'entreprise, de reprendre la présidence, d'être capable de gérer l'entreprise et de ne pas lâcher. L'évènement clé a été la séparation des actionnaires. Avant cet évènement, les choses au travail étaient très chaotiques à cause de la pression que les autres actionnaires membres de la famille exerçaient sur moi et les crises et les chicanes qui en découlaient. » (Mathilde)

« J'ai dit à mon père que la prochaine fois que quelqu'un me dira ce genre de choses, je démissionnerais et j'avais un plan pour assurer mon avenir. Mon père était sous le choc, il était conscient des efforts que je mettais dans mon travail et trouvaient insultants les propos de mon cousin. Il a décidé d'intervenir afin que la situation change, même si c'était une décision difficile pour lui. [...] Finalement, c'est nous qui avons acheté leurs actions et depuis ce temps, je suis vice-présidente et je me sens pleinement engagée. » (Mathilde)

« J'aime que mon travail me permette de découvrir, d'explorer et de créer, cela comble, entre autres, mes intérêts artistiques. L'entreprise est en perpétuel changement et l'on doit évoluer avec elle et changer. J'aime l'interaction avec les clients. De plus, lorsqu'une tâche devient répétitive, je peux la déléguer et en faire le suivi. Mon travail me permet de changer et d'explorer de nouvelles tâches. J'aime le fait de ne pas avoir de pression ou de directives d'un patron. Au travail, ça va aussi vite que je le veux, parfois c'est moi qui ai de la difficulté à suivre! J'aime l'idée que plusieurs personnes dépendent de moi. » (Mathilde)

Nicholaï vit une situation similaire à celle de Mathilde en ce sens qu'au bout de quatre ans, il fait un bilan négatif de sa situation au sein de l'entreprise familiale. Il pose donc un ultimatum à son père, celui-ci doit s'écarter de son champ de gestion et de son champ décisionnel et vendre ou céder en partie ou en totalité ses actions pour que Nicholaï demeure au sein de l'entreprise. Son père répond en s'écarter du champ décisionnel de son fils, mais ne lui cède pas une part majoritaire des actions. Les conditions de Nicholaï n'étant pas remplies, son engagement en souffre grandement. En effet, au moment de l'entrevue, il contemplait l'idée de démarrer une autre entreprise. Parallèlement, il voit tout de même des avantages importants à être au sein de l'entreprise familiale et hésite à emprunter cette voie.

« J'ai continué à progresser à l'intérieur de l'entreprise, mais j'étais dérangé par la relation que j'avais avec mon père au travail. [...] Il y a quatre ans, il y a eu un point de rupture dans notre [Nicholaï et son père] relation. Nous avons eu une dispute et je lui ai dit que j'allais faire les choses à ma manière dès lors et son opinion n'avait plus d'importance pour moi. [...] J'ai demandé mon père plusieurs fois au cours des dernières années de racheter ses parts en lui expliquant l'importance que cela aurait pour moi, mais il a toujours refusé. [...] Conséquemment, je ne sens pas que l'entreprise est tout à fait à moi, que je suis réellement mon propre patron, même si, dans les faits, je gère de façon complètement autonome l'exploitation. Cette liberté, cette autonomie et ce sentiment de propriété sont extrêmement importants pour moi, mais le contexte actuel de l'entreprise n'y répond pas. Je suis donc tenté de le réaliser ailleurs! » (Nicholaï)

« J'éprouve un certain sens du devoir envers l'entreprise en général et envers mon père, et ce sentiment varie en intensité au fil du temps. [...] J'ai personnellement monté l'équipe. J'ai convaincu certaines personnes de quitter leur emploi pour venir travailler pour nous. Si je devais les quitter aujourd'hui, je me sentirais comme si je les abandonnais, je me sentirais cheap. [...] Lorsque je pense aux grandes entreprises européennes, je vois que leur réussite est le travail cumulé de plusieurs générations, parfois étalé sur des centaines d'années. Si je décidais de partir, et que cela provoquait la vente de l'entreprise, je me sentirais responsable de la fin, de la mort de notre legs. [...] Étant donné mon âge et mes responsabilités, je ne voudrais pas risquer ma santé financière pour poursuivre une autre carrière. » (Nicholai)

Déterminants centraux du développement et du maintien de l'engagement envers le processus du transfert

La section suivante vise à atteindre le deuxième objectif poursuivi dans le cadre de cette recherche, soit d'identifier les événements et les facteurs contextuels qui peuvent influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement chez le successeur. L'analyse transversale de chacun des récits phénoménologiques a permis de mettre en lumière six déterminants centraux, soit la confiance du prédécesseur envers le successeur, la capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise, la forme d'engagement développé par le successeur, la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert, la nature du lien d'attachement envers l'entreprise familiale avant le transfert et l'appui d'un consultant en gestion de la relève. Chacun de ces déterminants est défini et soutenu par l'expérience rapportée par les participants.

1- Confiance du prédécesseur envers le successeur. La confiance du prédécesseur envers le successeur est un élément central du déroulement du transfert

ainsi que du développement de l'engagement. En effet, la confiance du prédécesseur envers le successeur est une source de direction et d'appui pour le successeur. Lorsqu'il doute de sa capacité à reprendre les rôles et responsabilités du prédécesseur ou encore lorsque le successeur désire réaliser des changements à l'intérieur de l'entreprise, la confiance du prédécesseur sera une source d'appui et de facilitation.

Mathilde rapporte que son père lui témoigne de la confiance dès qu'elle intègre l'entreprise à l'âge adulte. Cela représente un aspect important de son intégration puisqu'elle vit au même moment de la friction avec les autres membres de sa famille présente dans l'entreprise, qui remettait en cause la pertinence de sa présence.

Nicholaï rapporte que son père, même s'il lui témoigne de la confiance indirectement en voulant lui transmettre l'entreprise, n'agit pas de manière à lui signifier qu'il lui fait confiance. Au moment de son intégration comme successeur dans l'entreprise et tout au long du règne conjoint, son père critique ses décisions et son approche en plus de prendre des décisions concernant l'équipe sans le consulter, minant ainsi son autorité et sa crédibilité. Nicholaï dit que cela n'a pas miné sa confiance en lui, mais a plutôt créé de la tension entre son père et lui.

Quant à Brigitte, son père lui démontre sa confiance en ses capacités et l'appui devant les clients. Cet appui devient significatif dans le développement de sa confiance professionnelle.

Pour sa part, Claire indique que sa mère ne lui démontrait pas la confiance et l'appui dont elle aurait eu besoin lors du transfert même si celle-ci lui avait exprimé l'intention de lui céder l'entreprise en lui signifiant implicitement qu'elle avait confiance en ses habiletés.

Jennifer ne traite pas explicitement de cette dimension. Par contre, elle a entretenu des doutes quant à sa capacité à reprendre l'entreprise et s'est rassurée en reprenant l'entreprise avec sa sœur. Celle-ci possédait les caractéristiques personnelles que Jennifer estimait manquer. Elle a acquis rapidement et facilement la crédibilité des employés et des clients et n'a donc pas eu besoin de soutien concernant ces aspects.

Les parents de Renée lui ont fait confiance en lui confiant un service (ou une division) dès son entrée en fonction. De plus, ils l'ont soutenue auprès de la clientèle de l'entreprise ainsi qu'auprès des employés. Malgré cela, Renée a eu quelques doutes quant à ses capacités à remplir les rôles que ses parents lui ont donnés.

2- Capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise. La capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise est un facteur important dans le déroulement du transfert et le maintien de l'engagement. En effet, Hugron (1991) rapporte que le processus de succession suit quatre étapes, soit l'incubation, le choix du successeur, le règne conjoint et le désengagement. Le désengagement, qui correspond au retrait du prédécesseur de ses fonctions initiales et la passation de pouvoir au successeur, est important pour le déroulement du transfert, car celui-ci n'est pas officiel et final tant que

cette étape n'est pas réussie. De plus, le retrait du prédécesseur permet au successeur de s'engager en tant que propriétaire à part entière plutôt qu'avec un statut secondaire comme copropriétaire ou fils ou fille du propriétaire. Cette passation lui permet de s'approprier les réussites et les efforts qu'il investit dans l'entreprise ce qui influence positivement son sentiment d'engagement envers l'entreprise.

Au moment de la collecte de données, Mathilde était à l'étape du règne conjoint. Il est donc impossible de se prononcer sur la capacité de son père à se retirer de l'entreprise, quoiqu'il ait accompli des gestes concrets pour que sa fille ait un rôle défini et officiel au sein de l'entreprise.

Le père de Nicholaï ne parvient pas à se retirer de l'entreprise. Lorsque son fils intègre l'entreprise, il lui laisse la direction d'un service (ou d'une division), mais ne lui confère pas le plein pouvoir décisionnel. Il refuse de lui vendre les parts de l'entreprise, même si Nicholaï le lui demande à plusieurs reprises et lui en explique l'importance à ses yeux. Ainsi, son père retarde son départ à la retraite, prolongeant indéfiniment le règne conjoint. Le sentiment d'engagement de Nicholaï en souffre considérablement.

Le père de Brigitte prépare son départ à plusieurs niveaux. Il transfère ses rôles et une part de ses actions. Il discute du plan d'action avec sa fille pour la réalisation du transfert. Même si, au moment de l'entrevue, il ne s'était pas encore retiré complètement, il se dirigeait activement vers cette étape.

Le père de Claire n'a pas eu de difficulté à se retirer de l'entreprise, la mère de Claire a eu, dans les premiers temps, de la difficulté. Lorsque Claire a repris les rôles administratifs de sa mère, celle-ci a réagi avec résistance et émotion, quoiqu'elle fut en accord avec le processus. Claire a dû discuter et user de patience pour que sa mère accepte de se retirer complètement. Claire a ainsi obtenu pleine possession de ses rôles avec le champ décisionnel et la liberté nécessaire.

Les parents de Jennifer se sont retirés rapidement de la direction de l'entreprise et ont, au préalable, laissé la direction artistique à leur fille. En intégrant toute la famille nucléaire, ils ont mené à bien des projets pour le développement de l'entreprise, tout en prenant soin de laisser les décisions d'importance à leurs filles. La transition des rôles et de la direction n'a pas été un enjeu préoccupant pour Jennifer.

Les parents de Renée lui ont cédé des rôles d'importance au sein de l'entreprise dès son entrée et ont continué à lui donner de plus en plus de responsabilités, progressant de manière continue vers leur retrait. La grande implication de Renée dans l'entreprise a fortement influencé son sentiment d'engagement envers celle-ci.

3- Forme d'engagement développé par le successeur. Les écrits scientifiques (Sharma & Irving, 2005) rapportent quatre formes d'attachement : l'engagement affectif (lorsque l'individu perçoit une correspondance entre ses valeurs et celles de l'organisation ainsi qu'entre ses intérêts de carrière et les opportunités offertes par

l'organisation), l'engagement normatif (lorsque l'individu vit un sentiment d'obligation envers une ligne de conduite particulière, sentiment dû aux normes ou valeurs présentes dans sa famille), l'engagement calculateur (lorsque l'individu perçoit qu'il perdra les fruits de ses investissements ou l'accès à certaines récompenses s'il n'adopte pas une ligne de conduite particulière) et l'engagement impératif (lorsque l'individu se sent lié à l'entreprise familiale par la perception de n'avoir que ce seul choix de carrière, perception due à l'absence d'expériences de travail externes à l'entreprise ou à un faible sentiment de compétence). L'engagement affectif et l'engagement normatif se sont révélés plus fortement liés à la présence de comportements de coopération et de mobilisation lors d'un changement organisationnel que l'engagement calculateur ou impératif (Herscovitch & Meyer, 2002). La forme d'engagement développée par le successeur semble influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement chez le successeur. En effet, la forme d'engagement, qui peut être le fruit de plusieurs éléments contextuels (le niveau de scolarité, les valeurs, les préférences, les intérêts, les perceptions, etc.), peut influencer le successeur en, par exemple, lui donnant l'impression qu'il n'a pas d'autres avenues professionnelles que celle de l'entreprise familiale ou encore en lui donnant l'impression que l'entreprise familiale est le meilleur endroit pour vivre sa passion professionnelle.

Mathilde éprouve un engagement de type affectif envers l'entreprise. Elle a un goût et des aptitudes pour la gestion et l'entreprise lui donne l'opportunité d'en faire une activité professionnelle. Par contre, Mathilde n'a pas terminé ses études, malgré

plusieurs tentatives dans divers domaines. Lorsqu'elle contemple l'idée de quitter l'entreprise lors de son processus d'engagement, elle planifie un retour aux études, car elle est consciente d'avoir des perspectives limitées d'employabilité. Ainsi, Mathilde éprouve également un engagement de type impératif également.

Nicholaï semble entretenir principalement un engagement affectif et, de façon moins importante, un engagement normatif. Il est passionné par les tâches de gestion exigeant du leadership. De plus, il est fier d'appartenir à l'entreprise familiale et estime important de porter le legs. Au fur et à mesure qu'il accumule de l'expérience au sein de l'entreprise familiale, son engagement mute vers un engagement de type calculateur. Ce changement coïncide avec une diminution de son sentiment d'engagement. Les pertes associées à un départ de l'entreprise deviennent une motivation en soi pour rester à l'intérieur de l'entreprise.

Brigitte éprouve un engagement de type affectif. Elle aime l'ambiance de groupe de travail au garage, la nature du travail, les défis associés à des tâches typiquement masculines et le fait de travailler avec père.

Claire éprouve également un engagement de type affectif envers l'entreprise. Par exemple, elle cultive un intérêt pour les tâches administratives et le type d'environnement de travail. Par contre, sa motivation principale semble être la possibilité que l'entreprise lui offre de travailler avec sa sœur, ce qui représente une

motivation de type calculateur. En effet, Claire recherche une récompense qu'elle n'aurait pas autrement qu'en reprenant l'entreprise. Elle quitterait l'entreprise si sa sœur se retirait et démarrait sa propre entreprise ou encore cherchait un poste-cadre de haut niveau.

Jennifer semble entretenir une motivation de type affectif. En effet, l'adéquation qui existe entre les intérêts professionnels de Jennifer et les possibilités offertes par l'entreprise, ainsi que la possibilité pour elle de gérer son horaire afin de concilier sa vie de famille et ses obligations du travail, sont des sources importantes de motivation pour elle. Jennifer éprouve également un sentiment d'engagement envers l'entreprise, ce qui est de l'ordre de la motivation normative de même que la possibilité, pour elle, de continuer à faire vivre l'entreprise familiale en prenant la succession de celle-ci.

Lors du processus de relève, Renée éprouve d'abord une motivation de type impératif. En effet, il aurait été difficile pour elle de trouver un autre emploi considérant son absence prolongée du marché de travail. De plus, il est important pour elle de faire vivre le legs de ses parents en reprenant l'entreprise, ce qui s'apparente plutôt à une motivation de type normatif. Finalement, la nature du travail qui l'intéresse, ce qui peut être associé à une motivation affective. Pour Renée, la motivation impérative a été l'élément déclencheur de son engagement envers l'entreprise, la motivation normative étant la source principale de son engagement envers l'entreprise. En effet, même si Jennifer avait trouvé un travail en dehors de l'entreprise familiale, elle aurait rejoint

celle-ci éventuellement pour éviter la vente de l'entreprise à une ressource extérieure, étant donné qu'elle était la seule enfant à être en mesure de reprendre le legs.

4- Qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert. La qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert semble avoir une influence sur le déroulement du processus de transfert, sur le développement et sur le maintien de l'engagement chez le successeur. En effet, une relation positive avec le prédécesseur permet au successeur de s'impliquer plus tôt dans l'entreprise ainsi que de gérer les défis du transfert avec plus de facilité, par exemple, les possibles conflits, entre le successeur et le prédécesseur et avec l'entourage, qui émergent du changement organisationnel ou de pouvoir.

Mathilde entretient de bonnes relations avec son père jusqu'à l'adolescence. Ensuite, elle devra attendre l'âge adulte avant de retrouver cette qualité relationnelle. Cette situation empêche Mathilde de s'impliquer plus tôt dans l'entreprise, mais leur relation positive pendant le transfert a facilité la mise en place de conditions gagnantes pour le maintien de son engagement.

Nicholaï ne traite pas directement de la relation qu'il a entretenue avec son père avant le transfert, quoiqu'il ait été impliqué activement dans celle-ci à un jeune âge. Une fois intégré dans l'entreprise, il entretient une relation conflictuelle avec son père; cette situation a des impacts négatifs sur le processus du transfert.

Quant à Brigitte, elle ne traite pas directement de sa relation avec son père avant le transfert, mais parle de lui en termes positifs.

Quant à Claire, elle entretient une mauvaise relation avec sa mère avant le transfert et une bonne relation avec son père. La nature de sa relation l'a fait hésiter à s'impliquer dans la reprise. Une fois le transfert entamé, sa relation avec sa mère a été cause de plusieurs discussions houleuses qui ont nécessité la présence du consultant.

Jennifer ne traite pas directement de sa relation avec ses parents avant le transfert et n'a pas eu de conflits avec ses parents au cours du transfert. Par contre, elle profite d'une certaine complicité avec sa mère pendant le transfert. En effet, sa mère l'appuie lors de ses périodes de découragement, l'aidant à cerner ses priorités.

Renée a eu de bons rapports avec ses parents avant et pendant le transfert. Le transfert lui permet même de développer davantage sa relation avec son père. Renée entretient un profond respect et de l'admiration pour ses parents. Elle fait preuve de compréhension devant les réticences que son père démontre lors du transfert.

5- Nature du lien d'attachement envers l'entreprise familiale avant le transfert. La nature du lien d'attachement envers l'entreprise familiale avant le transfert est l'élément contextuel qui semble influencer le déroulement du processus de transfert et le développement de l'engagement chez le successeur. En effet, le successeur sera porté à considérer plus aisément l'entreprise familiale comme une avenue professionnelle attrayante ou encore, plus drastiquement, comme une option plutôt

qu'un groupe à fuir. Ainsi, il semble qu'un successeur qui aura une relation négative envers l'entreprise aura tendance à l'intégrer plus tard et à hésiter à s'y investir.

Mathilde a entretenu des rapports positifs avec l'entreprise lorsqu'elle était enfant et jeune adolescente. Ses premières expériences comme employée ont été une source de confiance en soi et la découverte de ses aptitudes.

Nicholaï a entretenu un fort lien d'attachement envers l'entreprise avant le transfert. En effet, il a eu de nombreux contacts avec celle-ci avant le transfert. Par exemple, tous ses emplois avant le baccalauréat étaient au sein de l'entreprise. Enfant, les moments où il avait des contacts avec son père se passaient lors d'activités liées à l'entreprise, comme laver des camions. Dès l'enfance, il entretenait l'idée que sa carrière serait au sein de l'entreprise, qui était le gagne-pain de la famille et la fierté de son père. S'y retrouver lui plaisait, et il aimait les tâches qu'il y réalisait.

Brigitte n'a jamais pensé à travailler dans l'entreprise familiale avant ses dix-sept ans. Quoiqu'elle semble avoir eu des expériences positives avec l'entreprise avant son intégration, elle ne mentionne pas des éléments se rapportant spécifiquement à l'attachement, comme l'importance d'un legs ou une fierté concernant l'entreprise familiale. Par contre, elle avait du plaisir à se rendre au garage étant enfant pour l'entretien de sa bicyclette et, plus tard, étudiante, à travailler au garage.

Claire, quant à elle, a entretenu une relation négative avec l'entreprise depuis son enfance. En effet, l'entreprise prenait une place démesurée dans la vie de ses parents, et elle a souffert de cette situation, se sentant négligée, moins importante que l'entreprise aux yeux de ses parents. Adolescente, elle a affirmé n'avoir jamais aimé l'entreprise familiale. Elle s'est d'ailleurs impliquée seulement à la suite de la demande de sa sœur.

Jennifer est ambivalente dans ses rapports avec l'entreprise familiale. En effet, elle a souffert de la grande place que prenait l'entreprise, comparant le commerce à un enfant souffrant d'une déficience dont ses parents devaient continuellement s'occuper. Par contre, quand ses parents ont considéré vendre l'entreprise lorsqu'elle était adolescente, elle a été bouleversée. Elle considérait l'entreprise comme partie intégrante de son identité. Plus tard, lors du début du transfert, ce sentiment a joué un rôle dans sa décision de reprendre l'entreprise et dans le choix du scénario de reprise.

Les parents de Renée ont démarré l'entreprise lorsqu'elle avait vingt-deux ans. Elle n'a pas eu de contact avec l'entreprise avant son entrée officielle dans celle-ci. Par contre, elle s'est informée régulièrement de l'entreprise de ses parents, espérant que c'était un succès. De plus, elle a contribué à l'entreprise lorsqu'ils lui en faisaient la demande.

6- Appui d'un consultant en gestion de la relève. L'appui d'un consultant en gestion de la relève exercer une certaine influence positive sur le déroulement, le

processus de transfert, le développement et le maintien de cet engagement chez le successeur. En effet, la présence d'un consultant contribue à la mise en place de conditions gagnantes pour gérer l'aspect humain et financier du changement organisationnel, par exemple, en assurant une communication entre les membres de la famille ou encore en suggérant des solutions financières pour l'implication des successeurs.

Le consultant impliqué dans le processus de transfert de Mathilde a été une source de soutien moral. Plus spécifiquement, lorsque le père de Mathilde tentait de déterminer quel rôle elle devrait prendre à l'intérieur de l'organisation et lorsque Mathilde elle-même tentait de trouver son identité en tant que gestionnaire.

Quoique Nicholaï ait profité de l'accompagnement d'un consultant dans le processus de transfert, cet accompagnement ne semble pas avoir eu un rôle significatif pour lui.

Quoique Brigitte n'ait pas profité d'une forme d'accompagnement à l'image des autres successeurs, elle a tout de même bénéficié de l'encadrement des consultants de la bannière de son entreprise au cours des derniers stades du transfert. Cette forme d'accompagnement l'a aidée à dissiper les derniers doutes qu'elle a eus quant à son engagement dans la reprise de l'organisation. Elle a compris la vision qu'elle avait de

son père, son mentor, et elle a pris conscience qu'elle désirait plus que tout faire vivre son legs.

Pour Claire, l'apport du consultant a été un rôle clé dans la réussite du transfert. L'accompagnement a permis de réaliser le transfert des rôles et du savoir ainsi que de gérer les conflits qui ont émergé au fur et à mesure du processus.

Quant à Jennifer, le rôle du consultant en relève a été essentiel pour la réussite du transfert. Ce conseiller a permis de dénouer les conflits familiaux qui ont émergé au fur et à mesure que les deux sœurs prenaient leur rôle respectif au sein de l'entreprise; l'intervention a aussi permis de privilégier les intérêts de l'entreprise dans les stratégies adoptées.

Finalement, pour Renée, le consultant n'a pas pris un rôle significatif.

Discussion

Revue des résultats

Les résultats ont permis d'atteindre les objectifs spécifiques de cette étude. Premièrement, l'objectif principal était de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises, en portant une attention particulière à leur engagement envers le transfert. La réduction des données et l'analyse transversale ont permis d'identifier cinq étapes composant le phénomène du transfert d'entreprise et de l'engagement du successeur à l'égard de ce processus. Le phénomène débute par le développement d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise chez le successeur. Ensuite, ce dernier prend conscience d'une adéquation entre le type d'emploi qu'il souhaite occuper et les caractéristiques du travail au sein de l'entreprise. À l'étape suivante, le prédécesseur signifie au successeur son souhait qu'il reprenne l'entreprise. Par la suite, le successeur progresse au sein de l'entreprise avec l'appui du prédécesseur. Finalement, le successeur éprouve des doutes, effectue un bilan et s'engage dans le transfert sans retenue.

Les résultats obtenus soutiennent les constats effectués dans la recension des écrits initiaux. Ainsi, le cadre théorique révélait que, bien que la présence d'un successeur de confiance dans l'entreprise soit souvent le déclencheur du processus de

planification successorale, le processus de transfert prend du temps et nécessite une planification minutieuse. Hugron (1991) identifiait plusieurs étapes à la planification successorale du point de vue du prédécesseur. Plusieurs des étapes identifiées dans la présente étude sont en fait le reflet de ces étapes, mais considérées du point de vue du successeur. Par exemple, les étapes initiales identifiées par Hugron (1991), soit le *choix du successeur* et le *règne conjoint* semblent correspondre aux étapes de *signification des souhaits de reprise* et de *progression appuyée du successeur* tel qu'il est proposé dans cette étude. De plus, la dernière étape identifiée dans le cadre de cette étude, soit le moment où le successeur vit des doutes, effectue un bilan et s'engage dans le transfert, semble coïncider avec la dernière étape proposée par Hugron (1991), soit la *finalisation du transfert de propriété*. Ces différents liens entre le processus de planification successorale et le phénomène du transfert et de l'engagement apportent du poids à l'idée que le phénomène est composé d'enjeux discernables et généralisables aux deux parties concernées. Le prédécesseur et le successeur sont donc confrontés à des enjeux similaires et s'influencent indéniablement dans le processus et, ultimement, dans la réussite ou l'échec du transfert et de l'engagement envers celui-ci.

Dumas et al. (1995) ont identifié l'initiation de discussions portant sur la succession comme un facteur clé dans la décision d'un individu d'assumer la succession d'une entreprise agricole familiale. Les auteurs soulignaient la nécessité de vérifier si les mêmes facteurs entraînent en jeu lors de successions d'entreprises non agricoles. À cet

égard, il est intéressant de constater que la troisième étape du phénomène de l'expérience du transfert identifiée par cette étude, soit la signification des souhaits de reprise, représente une variation de ce même facteur identifié par Dumas et al. (1995).

Deuxièmement, l'étude visait également, en tant qu'objectifs spécifiques, à identifier les événements et les facteurs contextuels qui pouvaient influencer le déroulement du processus de transfert ainsi que le développement et le maintien de cet engagement. L'analyse des données a permis d'identifier plusieurs de ces déterminants. D'abord, l'analyse a relevé la confiance du prédécesseur envers le successeur comme l'un de ces déterminants. La recension des écrits (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000) spécifiait que certains facteurs retrouvés chez le successeur étaient particulièrement désirables pour le prédécesseur : l'intégrité, être en mesure de gagner le respect des employés ne faisant pas partie de la famille, la capacité et l'expérience à prendre des décisions, les aptitudes interpersonnelles, l'intelligence et la confiance en soi. Il est aisé de faire le lien entre les traits énumérés ci-dessus et la confiance du prédécesseur envers le successeur. Lorsque le successeur estime que le prédécesseur lui fait confiance, cela aura un effet positif sur le développement et le maintien de son engagement. Par contre, le prédécesseur trouvera le successeur plus désirable s'il possède déjà les caractéristiques qui favorisent le succès dans son rôle. Ainsi, il semble important que le prédécesseur communique ouvertement sa confiance, dès les premiers pas du successeur dans l'entreprise, afin que le successeur puisse avoir l'occasion de développer les caractéristiques recherchées.

Parmi les autres déterminants relevés lors de l'analyse, on retrouve la capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise, la forme d'engagement développé par le successeur, la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert, la nature du lien d'attachement envers l'entreprise familiale avant le transfert et l'appui d'un consultant en gestion de la relève. À cet égard, il est intéressant de noter que Sharma (2004) notait l'importance d'explorer l'influence du contexte environnemental, telle que la dynamique familiale ou le type d'entreprise et d'industrie, sur les motivations des successeurs potentiels à rejoindre l'entreprise. La présente étude a permis d'établir que la qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur avant le transfert et au cours du transfert était un facteur contextuel influençant le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement. Par ailleurs, quoique Stavrou (1999) ait trouvé que la perception des successeurs de la difficulté de leurs parents à quitter l'entreprise n'était pas un facteur significatif quant à l'intention du successeur à s'engager, le travail de Cadieux (2004) quant au processus de désengagement et de deuil pour le prédécesseur indique que le développement et le maintien de l'engagement chez le successeur sont liés à la capacité du prédécesseur à se retirer de l'entreprise. Ce retrait est donc important pour le succès du processus de transfert de l'entreprise.

Les résultats de la présente étude indiquent que la forme d'engagement développée par le successeur est un déterminant crucial dans l'expérience du transfert et l'engagement du successeur. La recension des écrits fait mention d'ailleurs, à plusieurs

reprises, à la participation liée à de la forme d'engagement du successeur. Sharma et Irving (2005) proposent un modèle décrivant l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale en fonction de quatre dimensions principales : l'engagement affectif, normatif, calculateur et impératif. De leur côté, Dumas et al. (1995) traitent du manque d'emplois alternatifs potentiellement aussi satisfaisants – une forme d'engagement impératif – comme un facteur jouant un rôle dans la décision d'un individu d'assumer la succession d'une entreprise agricole familiale. Lorsque le successeur découvre une adéquation entre ses intérêts et les opportunités de l'entreprise familiale, il permet le développement d'un engagement de type affectif. Cette forme d'engagement est associée à des comportements de coopération et de mobilisation lors d'un changement organisationnel (Herscovitch & Meyer, 2002) et donc, plus souhaitable que d'autres formes en contexte de transfert d'entreprise familiale. Enfin, lorsque le successeur effectue un bilan de sa situation au sein de l'entreprise, il réfléchit entre autres aux différentes options qui se présentent à lui et à ses désirs et ses souhaits pour son avenir. Cette phase de réflexion lui donne également l'occasion d'actualiser toutes les formes d'engagement ayant une influence sur son choix final. Il choisira peut-être de s'engager parce qu'il considère que la continuité familiale est essentielle (engagement normatif), qu'il perdrait un investissement d'énergie trop important en quittant l'entreprise (engagement calculateur) ou encore qu'il n'a pas d'autres options professionnelles viables (engagement impératif).

García-Álvarez et al. (2002) notaient finalement l'importance d'explorer le phénomène dans lequel la très forte incitation des enfants à poursuivre une carrière dans l'entreprise familiale laissait l'impression d'un manque d'alternatives (c.-à-d., engagement impératif). Conséquemment, les successeurs potentiels n'examineraient pas de possibilités professionnelles en dehors du contexte familial. La présente étude a permis d'explorer ce phénomène et de confirmer la présence d'un tel phénomène chez certains successeurs quoique ce ne fût pas le cas pour l'ensemble des participants. La structure identifiée en fait cependant état à plusieurs étapes.

Limites et directions des études futures

Quoique la chercheure ait porté une attention soutenue aux critères de validité d'une recherche de type qualitative tels que nommés par Wittemore, Chase et Mandle (2001), soit les critères primaires, la crédibilité, l'authenticité, la criticalité et l'intégrité, ainsi que les critères secondaires, l'explicité et minutie, la présente étude comporte des limites.

En effet, quoique la chercheure ait tenté d'avoir un participant par entreprise, le manque de participants admissibles a nécessité l'inclusion de deux participants issus de la même entreprise familiale. Claire et Jennifer sont des sœurs qui ont repris ensemble l'entreprise familiale. Le contexte familial et entrepreneurial étant le même, il se peut que l'information obtenue n'ait pas été aussi diversifiée que si l'échantillon avait été composé d'un seul participant par entreprise. La diminution de la diversité parmi les

données pourrait surtout s'être manifestée concernant l'identification des déterminants centraux du développement et du maintien de l'engagement envers le processus du transfert, le second objectif de l'étude. En effet, il est raisonnable de croire qu'une diminution de la variété des données ait pu influencer le nombre de déterminants traités par les participants lors de la collecte de données. Par contre, l'objectif premier de l'étude, soit de connaître et de décrire l'expérience subjective du transfert et l'engagement des participants quant à celui-ci n'a vraisemblablement pas été influencé par le fait que deux des six participants proviennent de la même entreprise. En effet, l'approche phénoménologique postule que chaque personne vit une situation à partir d'une perspective unique. L'expérience personnelle du transfert de l'entreprise de chacune des successeuses, ainsi que de leur engagement envers celle-ci, est unique et donc valable dans le cadre de cette recherche.

De plus, l'approche phénoménologique recommande que la chercheuse complète une réflexion sur son expérience du phénomène d'étude afin de favoriser une approche neutre. Quoique la chercheuse ait complété cette réflexion, et qu'elle n'ait pas vécu le phénomène directement, il demeure qu'elle est familiarisée avec la réalité des transferts de PME familiales et son expérience du phénomène a pu influencer le processus d'analyse des données.

La présente étude identifie *l'appui d'un consultant en gestion de la relève* comme un déterminant du développement et du maintien de l'engagement envers le transfert de la PME familiale. Par contre, la présente étude n'a pas examiné les caractéristiques de cet accompagnement. Par exemple, les différentes approches de consultation de chacun, leurs expertises spécifiques ou encore le moment où leur accompagnement a commencé lors du processus de transfert, n'ont pas été pris en considération. Étant donné les limites de la présente étude et le peu d'attention apportée par la communauté scientifique à ce facteur, il représente une piste d'exploration pertinente pour les recherches futures. De même, quoique cette étude identifie la forme d'engagement du successeur comme un élément central à l'expérience du transfert ainsi qu'au développement et au maintien de son engagement envers le transfert, il serait intéressant d'explorer davantage ce facteur dans le cadre d'études futures. Notamment, les comportements discrétionnaires observables selon les formes d'engagement adoptées par le successeur à court, moyen et long termes. Finalement, quoique l'étude ait permis d'établir que la dynamique familiale avait une influence sur les motivations des successeurs potentiels à se joindre à l'entreprise familiale, la présente étude n'a pas exploré le type d'entreprise et d'industrie comme facteur contextuel environnemental. Il serait donc aussi pertinent pour les études futures d'explorer l'influence d'un tel facteur.

Implication pratiques

L'atteinte de l'objectif principal de l'étude, soit de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises, ainsi que l'objectif secondaire, soit d'identifier les événements et les facteurs contextuels qui peuvent influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement, a permis de dégager plusieurs stratégies susceptibles d'influencer positivement l'engagement des successeurs d'entreprises familiales envers le transfert. Ces stratégies s'avèrent pertinentes pour tout intervenant de processus de transfert de PME familiales, ainsi que les acteurs impliqués dans un tel processus. La section suivante présente ces stratégies en les regroupant thématiquement.

La relation du prédécesseur et du successeur

- Une relation positive établie à un jeune âge avec le prédécesseur favorise l'implication du successeur dans l'entreprise. En effet, l'accès à l'entreprise se fait en partie grâce à la relation avec le prédécesseur. Une proximité avec le prédécesseur permet au futur successeur de l'accompagner dans les tâches dont celui-ci s'acquitte et d'évoluer et de grandir dans l'environnement de l'entreprise. Le successeur aura ainsi tendance à associer l'entreprise à son identité et un sentiment d'appartenance envers celle-ci a plus de chances de se développer.

- Une confiance de la part du prédécesseur envers le successeur, et en ses capacités, est importante. Cette confiance permet au successeur de prendre et d'assumer ses propres décisions, de faire des essais et des erreurs, tout en étant soutenu au cours de son développement par le prédécesseur.
- Le transfert peut affecter la relation parentale ou fraternelle ou encore l'harmonie générale de la famille. Il est préférable de tenir compte des craintes que le successeur et le prédécesseur peuvent entretenir envers la préservation de la qualité de leur relation, ainsi que d'adresser les irritants qui émergent en cours de processus afin d'éviter que ces craintes et ces conflits n'affectent négativement le transfert et l'engagement des prédécesseurs et des successeurs
- Le succès des prédécesseurs dans le domaine de l'entreprise familiale peut porter ombrage aux efforts des successeurs ou encore affecter la perception de leurs compétences ou de leurs capacités. Il semble qu'il est parfois préférable pour le successeur d'avoir l'occasion d'explorer et de confirmer ses compétences en dehors du milieu familial et ainsi se forger une identité professionnelle indépendante du succès des prédécesseurs.
- L'étape du règne conjoint est une période où le prédécesseur et successeur doivent concilier leurs désirs parfois contradictoires quant au processus de transfert et à la vision de l'entreprise. Les résultats de l'étude indiquent qu'il est important que les deux parties fassent des concessions quant aux décisions qui sont prises durant cette

période. Ainsi, il est possible d'éviter d'affecter négativement l'engagement du successeur envers l'entreprise. En effet, il semble qu'à cette période le successeur s'approprie déjà l'entreprise, en tentant de la modeler selon sa vision.

L'intégration du successeur à l'entreprise

- L'appui du prédécesseur par le successeur, manifesté ouvertement, auprès des membres de l'équipe, des clients ainsi que l'appui ressenti à l'intérieur de la relation favorise l'engagement envers le transfert. En effet, la confiance du prédécesseur envers le successeur aide celui-ci à traverser les périodes de doute qu'il peut entretenir envers sa capacité ou son envie d'occuper son nouveau rôle.
- L'engagement du successeur envers le transfert est favorisé lorsque le prédécesseur donne de l'autonomie et de la liberté au successeur à l'intérieur de son rôle au sein de l'entreprise. Le successeur s'approprie les tâches liées à son rôle et s'en sent responsable, ce qui augmente son sentiment d'appartenance envers l'entreprise.
- Lorsque le successeur progresse à l'intérieur de l'entreprise en obtenant du succès dans ses rôles, en termes de productivité, de maîtrise du travail, de reconnaissance ou toute autre forme de succès pertinent, l'engagement envers le transfert et l'entreprise s'en trouve renforcé. Le succès devient une motivation à persévérer, un facteur de renforcement positif.

Les intérêts professionnels du successeur

- L'engagement du successeur envers le transfert est également influencé par l'existence d'une adéquation entre le type d'avantage qu'offre le mode de travail entrepreneurial tel que l'autonomie, la liberté d'action, les objectifs et la présence continue de défis et les préférences du successeur allant dans ce sens.
- L'engagement est favorisé par une adéquation entre le type de domaine d'emploi offert par l'entreprise et les préférences du successeur. En effet, lorsque le rôle disponible à l'intérieur de l'entreprise convient aux compétences, aux préférences et aux ambitions du successeur, celui-ci obtient du renforcement positif à l'intérieur de l'entreprise.

Le contact du successeur avec l'entreprise

- Lorsque le successeur a ses premiers contacts avec l'entreprise à un jeune âge, il tend à développer un sentiment de familiarité et d'identification face à l'entreprise. Plus tard, ce sentiment favorise l'intégration dans l'entreprise, car le successeur semble se sentir à sa place dès les premiers jours.

Les souhaits du successeur et du prédécesseur

- Il est important que le prédécesseur et le successeur aient une discussion ouverte et honnête quant à leurs souhaits, leurs intentions, leurs besoins, leurs perceptions de la situation respective. Cet échange permet aux deux parties d'entrer dans une relation collaborative où elles sont en mesure de fixer ensemble les conditions satisfaisantes d'un possible transfert d'entreprise et de la relation qu'elles entretiendront au cours des prochaines années.
- Lorsque le prédécesseur discute de la possibilité de reprise par le successeur de l'entreprise à l'avance, c'est-à-dire avant son implication dans l'entreprise, il permet au successeur de réfléchir à ses souhaits de reprise. En effet, il semble que parfois le successeur ne réalise pas les étapes subséquentes au vieillissement du prédécesseur, c'est-à-dire son départ inévitable de l'entreprise à un point ou à un autre. Une discussion permet au successeur de faire le choix quant à sa propre implication dans l'entreprise et ainsi favorise son engagement envers le transfert.

Le sentiment d'engagement

- Le sentiment d'engagement envers le transfert semble influencé positivement lorsque le successeur travaille activement au sein ou en dehors de l'entreprise pour obtenir une expertise ou se créer une réputation dans le domaine de l'entreprise familiale. En effet, il est raisonnable de croire que l'entreprise devient un outil de réalisation professionnelle pour le successeur.
- Il semble que lorsque le successeur travaille à un moment ou à un autre en dehors de l'entreprise familiale, cela favorise l'engagement envers le transfert et son rôle. En effet, une période d'absence de l'entreprise lui permet d'expérimenter d'autres avenues professionnelles et lui permet de faire un choix éclairé et personnel, ayant plusieurs options de voies professionnelles. Un successeur ne peut pas réellement choisir de reprendre l'entreprise familiale s'il ne croit pas avoir l'option de travailler ailleurs.

Conclusion

Cette thèse poursuivait trois objectifs complémentaires. L'objectif principal était de décrire la manière dont est vécue l'expérience du transfert d'entreprise par les successeurs potentiels d'entreprises familiales québécoises, et ce en portant une attention particulière à leur engagement envers ce transfert. Un second objectif était d'identifier les événements et facteurs contextuels susceptibles d'influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de cet engagement. Le troisième objectif était de proposer une liste de stratégies visant à faciliter la préparation, l'intégration et la rétention des successeurs d'entreprises familiales. Une méthodologie qualitative rigoureuse a permis d'obtenir des propositions de réponses à ces objectifs d'une manière susceptible d'orienter les recherches futures dans ce domaine. En effet, sur la base d'un travail d'analyse qualitatif rigoureux comportant une validation systématique auprès de successeurs québécois engagés dans un transfert d'une entreprise familiale, nous avons pu identifier 5 étapes clés du transfert d'entreprise familiale, accompagnées d'une série de 6 déterminants centraux au succès de ce processus. Sur cette base, nous avons aussi été en mesure de proposer une série de lignes directrices susceptibles de guider les entreprises familiales exposées à un tel transfert, de même que les consultants amenés à appuyer ce processus. De plus, les directions futures proposées offrent la possibilité de contribuer à l'évolution du champ d'investigation, encore en

émergence, de manière significative. L'entreprise familiale représente un système complexe, mais essentiel pour notre société. Son importance commande l'attention de la communauté scientifique afin de contribuer à sa pérennité.

Références

- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3, 33-79.
- Allouche, J., & Amann, B. (2003). L'actionnaire dirigeant d'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 28, 109-130.
- Barach, J.-A., & Ganitsky, J.-B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8, 131-155.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm : The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24, 36-43.
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC.
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2004). Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager? *Gestion*, 29, 120-129.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies : Toward a theory of the family firm*. Répéré à [http : //www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index)
- Creswell, J. W. (2006). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cromie, S., Stephenson B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms : An Empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13, 11-34.
- Cunningham, J. B., & Ho, J. (1994). Succession in entrepreneurial organizations : a comparison of successful and less successful cases. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11, 79-96.

- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8, 99-120.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. R., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision : Favored modes of successor preparation by CEOs of family and non-family firms. *Journal of Small Business Management*, 34, 15-16.
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal, Canada : Chenelière éducation.
- Garman, A., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 56, 199-128.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña-Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first and second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15, 189-203.
- Giorgi, A., & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Dans J. A. Smith (Éd), *Qualitative psychology : A practical guide to research methods* (pp. 25-50). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. Montréal, Canada : L'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms : The good news and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-68.
- Leach, P. (1991). *The stoy hayward guide to the family business*. London, UK : Kogan Page.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61–89.
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal, 36*, 644-659.
- Moustaka, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris, France : Armand Colin.
- Ocasio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance : The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly, 44*, 384- 416.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Colin.
- Pitcher, P., Cherim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research : Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal, 21*, 625-648.
- Polkinghorne, D. (1989). Phenomenological research methods. Dans R. Valle & S. Halling (Éds), *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). New York, NY : Plenum.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Sprimont, Belgique : Mardaga.
- Richer, F., St-Cyr, L., & Lambaraa, Y. (2004), La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées. *Gestion, 29*, 95-103.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (4^e éd., pp. 293-316). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies : Current status and directions for the future. *Family Business Studies, 17*, 1-35.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18, 667-87.
- Sharma, P., & Irving, P.-G., (2005). Four bases of family business successor commitment : antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13–33.
- Sharma, P., & Rao, S.A. (2000). Successor attributes in indian and canadian family firms : A comparative study. *Family Business Review*, 13, 313–330.
- Stavrou, E.-T. (1999). Succession in family business : exploring the effects of demographic factors on offsprings intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37, 43-61.
- Wittemore, R., Chase, S., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(40), 522-537.

Appendice A

Guide d'entretien : version 1

GUIDE D'ENTRETIEN / VERSION 1

Titre de la recherche	<i>L'expérience de transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'entreprises familiales</i>
Heure	
Date	
Lieu	
Participant	

Rappeler à l'interviewé les objectifs du projet de recherche

- Comprendre comment est l'expérience du transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'une entreprise familiale au Québec, ainsi que leur engagement face à ce processus.
- Identifier les événements et facteurs contextuels qui ont pu influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de l'engagement des successeurs potentiels à cet égard

A- RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE :

(1) Parlez-moi un peu de votre entreprise familiale.

ÉLÉMENTS DE RELANCE :

- a) À quel type d'industrie appartient l'entreprise familiale?
- b) Quel âge à l'entreprise familiale?
- c) Dans quelle région est-elle située?
- d) Quel est le nombre de générations passées au pouvoir?

B- QUESTIONS GÉNÉRALES :

(2) Pouvez-vous me décrire votre expérience du processus de transfert de votre entreprise familiale en mettant l'accent sur votre engagement personnel face à ce processus et l'entreprise elle-même?

ÉLÉMENTS DE RELANCE :

- a) Pouvez-vous me décrire la première fois que vous avez eu une pensée ou une impression d'engagement envers l'entreprise familiale?
- b) Est-ce qu'il existe un moment ou un événement spécifique qui a modifié votre engagement face à l'entreprise familiale
 - Quel était-il?
- c) Pouvez-vous me décrire la progression de votre sentiment d'engagement au cours des années? (grandissante, inégale, etc.)
- d) À quel moment avez-vous eu, pour la première fois, l'idée d'assumer la succession à la tête de l'entreprise familiale?
 - Décrivez-moi ce moment.
- e) Est-ce qu'il existe un moment ou un événement spécifique qui a modifié

votre intention d'assumer cette succession?

- Décrivez-moi ce moment ou cet événement.

- f) Qu'est-ce qui motive votre engagement d'assumer cette succession? Un désir? Un sentiment d'obligation? Un manque d'alternatives? l'ampleur de vos investissements passés?

(3) Pouvez-vous me décrire les éléments qui, selon vous, ont influencé le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de votre engagement à cet égard?

THÈMES À EXPLORER :

I. CONTACTS INITIAUX

- a) Pouvez-vous me décrire vos premiers contacts avec l'entreprise familiale?

II. CARACTÉRISTIQUES DE LA FAMILLE

- a) Quel est votre rang au sein de votre famille nucléaire? (aîné, enfant unique, cadet)
- b) Est-ce que d'autres membres de votre famille, élargie ou nucléaire, étaient engagés dans l'entreprise?
- De quelle manière?
- c) Quels étaient, selon vous, les souhaits du prédécesseur concernant la relève?
- d) Est-ce que le prédécesseur entretenait des attentes ou des souhaits particuliers pour vous professionnellement?
- Quels étaient-ils?

III. INTÉRÊTS PROFESSIONNELS

- a) Est-ce que vous aviez déjà travaillé ailleurs qu'à l'entreprise familiale?
- b) Est-ce que vous aviez des intérêts professionnels définis lorsque vous vous êtes engagé dans l'entreprise?
- Quels étaient-ils?
- c) Est-ce qu'il existait une adéquation entre vos intérêts et les opportunités à l'intérieur de l'entreprise?
- Pour quelles raisons?
- d) Professionnellement, qu'est-ce qui vous a incité à travailler dans l'entreprise?

IV. MOTIVATIONS

- a) Est-ce qu'il existait, selon vous, des avantages à vous engager dans l'entreprise?
- Quels étaient-ils?
- b) Est-ce qu'il existait, selon vous, des inconvénients à vous engager dans l'entreprise?
- Quels étaient-ils?

V. SIGNIFICATION DE L'ENTREPRISE POUR LA FAMILLE

- a) Pouvez-vous me décrire le rôle qu'occupait l'entreprise familiale

au sein de votre dynamique familiale?

- b) Est-ce que vous considérez l'entreprise comme un élément identitaire de votre famille?
 - Pour quelles raisons?

Remercier l'interviewé de sa participation. Rappeler les engagements de confidentialité et d'anonymat. Déterminer avec lui le pseudonyme qu'il souhaite se voir attribuer. Vérifier la méthode privilégiée afin d'acheminer le récit à valider et fixer un délai raisonnable avec celui-ci pour compléter la validation.

Appendice B

Guide d'entretien : version 2

GUIDE D'ENTRETIEN / VERSION 2

Titre de la recherche	<i>L'expérience de transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'entreprises familiales</i>
Heure	
Date	
Lieu	
Participant	

Rappeler l'interviewé les objectifs du projet de recherche

- Comprendre comment est l'expérience du transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'une entreprise familiale au Québec, ainsi que leur engagement face à ce processus.
- Identifier les événements et facteurs contextuels qui ont pu influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de l'engagement des successeurs potentiels à cet égard

B-RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE :

(1) Parlez-moi un peu de votre entreprise familiale.

ÉLÉMENTS DE RELANCE :

- e) À quel type d'industrie appartient l'entreprise familiale?
- f) Quel âge à l'entreprise familiale?
- g) Dans quelle région est-elle située?
- h) Quel est le nombre de générations passées au pouvoir?

B- QUESTIONS GÉNÉRALES :

(2) Pouvez-vous me décrire votre expérience du processus de transfert de votre entreprise familiale en mettant l'accent sur votre engagement personnel face à ce processus et l'entreprise elle-même?

ÉLÉMENTS DE RELANCE :

- g) Pouvez-vous me décrire la première fois que vous avez eu une pensée ou une impression d'engagement envers l'entreprise familiale?
- h) Est-ce qu'il existe un moment ou un événement spécifique qui a modifié votre engagement face à l'entreprise familiale
 - Quel était-il?
- i) Pouvez-vous me décrire la progression de votre sentiment d'engagement au cours des années? (grandissante, inégale, etc.)
- j) À quel moment avez-vous eu, pour la première fois, l'idée d'assumer la succession à la tête de l'entreprise familiale?
 - Décrivez-moi ce moment.
- k) Est-ce qu'il existe un moment ou un événement spécifique qui a modifié

vosre intention d'assumer cette succession?

- Décrivez-moi ce moment ou cet événement.

- l) Qu'est-ce qui motive votre engagement d'assumer cette succession? Un désir? Un sentiment d'obligation? Un manque d'alternatives? l'ampleur de vos investissements passés?

(3) Pouvez-vous me décrire les éléments qui, selon vous, ont influencé le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de votre engagement à cet égard?

THÈMES À EXPLORER :

VI. CONTACTS INITIAUX

- a) Pouvez-vous me décrire vos premiers contacts avec l'entreprise familiale?

VII. CARACTÉRISTIQUES DE LA FAMILLE

- a) Quel est votre rang au sein de votre famille nucléaire? (aîné, enfant unique, cadet)
- b) Est-ce que d'autres membres de votre famille, élargie ou nucléaire, étaient engagés dans l'entreprise?
- De quelle manière?
- c) Quels étaient, selon vous, les souhaits du prédécesseur concernant la relève?
- d) Est-ce que le prédécesseur entretenait des attentes ou des souhaits particuliers pour vous professionnellement?
- Quels étaient-ils?

VIII. RELATION AVEC LE PRÉDÉCESSEUR

- a) De quelle manière la relation que vous aviez avec le prédécesseur a influencé votre expérience du transfert? et votre engagement envers celui-ci?
- b) Quelle place le prédécesseur vous a-t-il laissée au sein de l'entreprise avant le transfert? Pendant le transfert?

IX. INTÉRÊTS PROFESSIONNELS

- a) Est-ce que vous aviez déjà travaillé ailleurs qu'à l'entreprise familiale?
- b) Est-ce que vous aviez des intérêts professionnels définis lorsque vous vous êtes engagé dans l'entreprise?
- Quels étaient-ils?
- c) Est-ce qu'il existait une adéquation entre vos intérêts et les opportunités à l'intérieur de l'entreprise?
- Pour quelles raisons?
- d) Professionnellement, qu'est-ce qui vous a incité à travailler dans l'entreprise?

X. MOTIVATIONS

- a) Est-ce qu'il existait, selon vous, des avantages à vous engager dans l'entreprise?

- Quels étaient-ils?
- b) Est-ce qu'il existait, selon vous, des inconvénients à vous engager dans l'entreprise?
 - Quels étaient-ils?
- XI. SIGNIFICATION DE L'ENTREPRISE POUR LA FAMILLE
- c) Pouvez-vous me décrire le rôle qu'occupait l'entreprise familiale au sein de votre dynamique familiale?
- d) Est-ce que vous considérez l'entreprise comme un élément identitaire de votre famille?
 - Pour quelles raisons?

Remercier l'interviewé de sa participation. Rappeler les engagements de confidentialité et d'anonymat. Déterminer avec lui le pseudonyme qu'il souhaite se voir attribuer. Vérifier la méthode privilégiée afin d'acheminer le récit à valider et fixer un délai raisonnable avec celui-ci pour compléter la validation.

Appendice C

Formulaire de consentement aux participants

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet : L'expérience de transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'entreprises familiales

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche portant sur le transfert d'entreprise familiale et l'expérience du successeur au cours de ce processus. Le présent document présente les modalités de ce projet. S'il y a des éléments inclus dans ce document qui ne sont pas clairs pour vous, n'hésitez pas à nous demander de les clarifier. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document.

1. Personnes responsables du projet

Evelyn Lacerte, doctorante au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, est responsable du projet de recherche qui s'inscrit dans le cadre de l'obtention d'un doctorat en psychologie organisationnelle. Ce projet de recherche est dirigé par Alexandre Morin, professeur agrégé de psychologie à l'Université de Sherbrooke. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, vous pouvez nous joindre aux coordonnées suivantes :

Evelyn Lacerte

Evelyn.Lacerte@USherbrooke.ca

Alexandre Morin

Département de Psychologie, Université de Sherbrooke

Alexandre.Morin@USherbrooke.ca

2. Objectifs du projet de recherche

Les objectifs de la recherche sont :

- Comprendre l'expérience du transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'une entreprise familiale au Québec, ainsi que leur engagement face à ce processus;
- Identifier les événements et facteurs contextuels qui ont pu influencer le déroulement du processus de transfert et le développement et le maintien de l'engagement des successeurs potentiels à cet égard

3. Raison et nature de la participation

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à une entrevue de 90 minutes avec la chercheuse. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio. De plus, vous devrez valider la transcription verbatim de votre entrevue. La validation consiste à faire une lecture du document et, au besoin, noter les modifications que vous souhaitez apporter.

4. Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne vous apportera aucun avantage direct, outre l'occasion d'une réflexion personnelle sur votre propre expérience du transfert

d'entreprise et d'engagement envers celle-ci. Votre participation permettra à la chercheuse en psychologie organisationnelle de mieux comprendre l'expérience des successeurs potentiels d'entreprises familiales, et ainsi, de contribuer au développement des connaissances sur les méthodes qui pourraient être utilisées pour appuyer et simplifier cette expérience chez les autres successeurs d'entreprises.

5. Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Votre participation exigera votre disponibilité durant l'entrevue de 90 minutes, au cours de laquelle vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra, et la validation de la transcription verbatim de votre entrevue.

S'il advenait que le sujet de l'étude suscite des émotions ou prises de conscience difficiles pour vous, au besoin, nous pourrions vous recommander au Centre de santé et de services sociaux de votre région pour un soutien psychologique.

6. Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que votre participation à cette recherche est tout à fait volontaire et que vous restez, à tout moment, libre d'y mettre fin sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. De plus, vous pouvez, à tout moment, demander que toute information soit retirée des données et ne soit pas analysée.

7. Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la responsable consignera dans un dossier les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par pseudonyme. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la responsable du projet de recherche dans un dossier sous clé.

La chercheuse de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche seront diffusées sous la forme d'une thèse doctorale. De plus, les données du projet pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de la collecte des données. Après cette période, elles seront détruites. Aucun renseignement permettant de vous identifier ne sera divulgué.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi en matière d'éthique de la recherche. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

8. Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

9. Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec les responsables ou expliquer vos préoccupations au président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines aux coordonnées suivantes :

Olivier Laverdière

Université de Sherbrooke

2500 boulevard Université, Sherbrooke, QC, Canada, J1K 2R1

1-800-267-8337 poste 62644

cer_lsh@USherbrooke.ca.

10. Consentement libre et éclairé

Je, _____ (nom en caractères d'imprimerie), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte donc librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____, le
_____ 2012

11. Déclaration de responsabilité du chercheur de l'étude

Je, _____(nom en caractères d'imprimerie),
chercheuse de l'étude, est responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je
m'engage à respecter les obligations énoncées dans ce document et à vous informer de
tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Je certifie également avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les
termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à
cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de
mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à
garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheuse de l'étude : _____, le
_____ 2012

Appendice D

Verbatim de contact téléphonique des participants potentiels par le professionnel de confiance

**VERBATIM DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE DES PARTICIPANTS
POTENTIELS À L'ÉTUDE PAR LE PROFESSIONNEL DE CONFIANCE**

- Bonjour (NOM DU PARTICIPANT), (NOM DU PROFESSIONNEL) à l'appareil. Je vous contacte au sujet d'un projet de recherche.
- Une étudiante en psychologie organisationnelle dans mon entourage, Evelyn Lacerte, complète présentement sa thèse qui porte sur *l'expérience de transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'entreprises familiales*. L'une des retombées potentielles de cette étude sera de dégager certaines pistes pour permettre de faciliter le transfert d'entreprise pour les gens qui feront face à cette situation dans le futur.
- Je vous contacte afin de savoir si cela vous intéresserait de participer à son étude. Étant donné le travail que nous avons accompli ensemble, je sais que votre expérience serait pertinente dans le cadre de son étude. Par contre, je tiens à souligner que vous êtes tout à fait libre de refuser ou d'y participer.
- Si vous acceptez, votre participation consistera à une entrevue d'environ 90 minutes, ainsi que la validation de la transcription de votre entrevue. Lors des entrevues, des thèmes relatifs à l'expérience du transfert et l'engagement du successeur à l'entreprise seront abordés. Cette entrevue pourra être réalisée à votre propre bureau, ou dans celui de Mme Lacerte si vous préférez cette option.
- Est-ce que vous désirez que l'étudiante vous contacte afin de vous fournir des informations supplémentaires?

Si oui :

- Je vais transmettre à Mme Lacerte vos coordonnées afin qu'elle communique avec vous directement.
- Je vous souhaite une belle journée.

Si non :

- Je comprends tout à fait. Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé (NOM DU PARTICIPANT POTENTIEL). Je vous souhaite une belle journée.

Appendice E

Verbatim de contact téléphonique des participants potentiels par la chercheure

VERBATIM DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE DES PARTICIPANTS POTENTIELS À L'ÉTUDE PAR LA CHERCHEURE

- Bonjour (NOM DU PARTICIPANT). Je m'appelle Evelyn Lacerte, doctorante en psychologie organisationnelle. J'ai obtenu vos coordonnées grâce à (NOM DU PROFESSIONNEL).
- Comme (nom du professionnel) vous a expliqué, je complète présentement un doctorat en psychologie organisationnelle et je travaille à ma thèse qui porte sur *l'expérience de transfert d'entreprise chez les successeurs potentiels d'entreprises familiales*.
- Je vous contacte, car je souhaite solliciter votre participation à ma thèse. Si vous acceptez, votre participation consistera à une entrevue d'environ 90 minutes, ainsi que la validation de la transcription de votre entrevue. J'entends par validation une lecture du document et, au besoin, des modifications à même le document. Lors des entrevues, j'explore des thèmes relatifs à l'expérience du transfert et l'engagement du successeur à l'entreprise.
- Est-ce que vous désirez que je vous envoie le formulaire de consentement expliquant en détail la recherche, afin que vous réfléchissiez à votre désir de participer au projet?

Si oui :

- Afin de vous laisser le temps de prendre une décision éclairée, je vous contacterai seulement dans une semaine. Pourriez-vous me donner vos coordonnées postales ou encore votre courriel afin que je puisse vous envoyer le formulaire?
- Je vous remercie de votre disponibilité (NOM DU PARTICIPANT POTENTIEL). Je vous souhaite une belle journée.

Si non :

- Je vous remercie du temps que vous avez accordé à ma demande (NOM DU PARTICIPANT POTENTIEL). Je vous souhaite une belle journée.