

Université de Montréal

**Le processus de succession dans les entreprises familiales :
une perspective discursive**

par

Jonathan Guimond

Département de Communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M. Sc.) en science de la communication

Janvier 2011

© Jonathan Guimond, 2011

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Le processus de succession dans les entreprises familiales :
une perspective discursive

présenté par :

Jonathan Guimond

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Claude Martin

président-rapporteur

André-A. Lafrance

directeur de recherche

Lorna Heaton

membre du jury

SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objet d'étude le processus de succession dans les entreprises familiales. Pour la collecte de données, nous avons choisi d'utiliser l'entrevue semi-dirigée. Notre corpus d'analyse consiste en une petite entreprise familiale québécoise œuvrant dans le secteur des services professionnels, qui vit présentement un transfert de la première à la deuxième génération. Au total, nous avons réalisé des entrevues avec cinq personnes : les deux propriétaires-dirigeants actuels qui sont en voie d'être succédés, leur successeure, ainsi que deux employés ayant vécu de près la succession. Nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à la dimension communicationnelle du processus de succession, dont nous avons fait la démonstration à l'aide du modèle discursif de l'organisation de Taylor (1993). Cet exercice nous a permis d'observer deux moments clés du processus, soit l'intégration à plein temps du successeur dans l'entreprise, et le moment où le rôle de leader lui est transféré, rejoignant ainsi les conclusions de Longenecker et Schoen (1978).

ABSTRACT

The object of this research is the succession process in family businesses. The data have been collected using semi-directed interviews. Our sample consists in a small family business from the professional services sector, located in the province of Quebec, that is actually living a generational transition. In all, we did interviews with five persons: the two actual owner-managers that are about to be succeeded, their successor, and two employees that closely lived the succession. We were interested in the communicational dimension of the succession process, which we made the demonstration using the discursive model of organizations from Taylor (1993). Doing so, we observed two key moments of the process: the full-time integration of the successor in the business, and the moment when the leadership role is being transferred to him, tying up with similar findings from Longenecker and Schoen (1978).

TABLE DES MATIÈRES

	Page
SOMMAIRE.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
REMERCIEMENTS.....	vii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre premier	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1. Définitions de l'entreprise familiale.....	3
2. Définitions des concepts clés.....	5
3. Classification de Lorrain et Cadieux (2002).....	5
3.1 <i>Les recherches sur la planification et ses facteurs de résistance</i>	5
3.2 <i>Les recherches sur le processus de la succession</i>	7
3.3 <i>Les recherches sur la dimension communicationnelle</i>	9
Chapitre deuxième	
MÉTHODOLOGIE.....	11
1. Position épistémologique.....	11
2. Méthode de collecte des données.....	11
3. Constitution du corpus d'analyse.....	12
4. Traitement des données.....	13
5. Cadre d'analyse.....	14
5.1 <i>Le modèle discursif de l'organisation</i>	14
5.2 <i>Les processus d'actualisation et de textualisation</i>	14
5.3 <i>La métaconversation</i>	17
Chapitre troisième	
PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	18
1. Valérie Tremblay.....	20
2. Amélie Martel.....	35
3. Michel Parent.....	44
4. Daniel Tremblay.....	50
5. Roger Tremblay.....	61
Chapitre quatrième	
ANALYSE DES DONNÉES.....	74
1. L'intégration de Valérie dans l'entreprise familiale.....	74

2. Le retrait de Daniel.....	81
3. L'entreprise effectue un changement stratégique.....	85
CONCLUSION.....	89
Limites du projet de recherche.....	90
Pistes pour la recherche future.....	91
Éléments positifs à retenir.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	viii
A. Questionnaires d'entrevues du successeur, du prédécesseur et des employés.....	viii
B. Tableaux des phases du processus de succession de Cadieux et Lorrain (2002).....	xv
C. Tableaux sur la relation conversation / texte du processus de succession.....	xvii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Les différentes définitions de l'entreprise familiale.....	4
Tableau II :	Les quatre phases du processus de succession d'une entreprise familiale selon Cadieux et Lorrain (2002).....	xv
Tableau III :	La relation conversation / texte du processus de succession chez Tremblay et Langevin Inc.....	xvii

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord faire part de ma reconnaissance à celui qui fut mon guide durant la rédaction de ce mémoire, le professeur André A. Lafrance. Il m'a beaucoup aidé à mettre de l'ordre dans mes idées et m'a encouragé à persévérer dans cette longue aventure.

J'aimerais aussi remercier les personnes ayant participé à cette recherche. Sans leur aide, je n'aurais pu mener ce mémoire à terme. Je ne suis pas près d'oublier la grande générosité et la sollicitude qu'ils m'ont témoignées tout au long de ce projet.

Je remercie les membres de ma famille, et ceux de ma belle-famille, pour la confiance et le soutien qu'ils m'ont démontré au cours des deux dernières années. Je me considère chanceux d'être entouré de personnes aussi exceptionnelles.

Enfin, j'aimerais remercier une personne toute spéciale pour moi : ma copine Marie-Pierre, qui a toujours cru en mon potentiel. Son amour et son soutien moral m'ont poussé à persévérer dans les moments les plus difficiles.

INTRODUCTION

Depuis des décennies, l'économie canadienne est influencée par le segment le plus important de la population, les « *baby boomers* ». Cette situation n'est pas sans soulever plusieurs inquiétudes considérant la migration massive des « *baby boomers* » de la population active vers la population inactive. Parmi ces inquiétudes, il y a l'incertitude créée par le départ à la retraite des propriétaires d'entreprises, plus particulièrement au niveau des PME familiales, où l'on retrouve rarement un plan de succession. Considérant que les entreprises familiales produisent 45% du PNB et emploient la moitié des travailleurs canadiens, et que plus des trois quarts des propriétaires d'entreprises familiales prévoient partir à la retraite d'ici les 15 prochaines années (CAFE, 2002; Deloitte & Touche, 1999), la succession des entreprises familiales constitue un enjeu important pour la stabilité de l'économie canadienne au cours des années à venir.

Chevrier (2006) disait que la qualité la plus fondamentale d'un sujet de recherche est de prendre le chercheur au ventre. Mon intérêt pour cette problématique vient en grande partie de mon expérience personnelle, car je suis moi-même le fils d'un entrepreneur. Il fut d'ailleurs un temps où je croyais vouloir succéder à mon père, avant de me raviser après quelques années passées dans l'entreprise. Il y a donc longtemps que j'étudie la complexité du processus de succession dans les entreprises familiales. J'ai en effet passé beaucoup de temps à analyser ma situation, et à me questionner sur ce qui fonctionnait moins bien dans ce processus de succession qui m'impliquait. Cette expérience m'a été très utile tout au long de ce projet de recherche, car elle m'a permis d'être plus empathique envers les individus rencontrés. J'ai toutefois dû user de rigueur et de minutie afin de demeurer objectif et de faire en sorte que ma perception ne soit pas biaisée.

Même si la succession des entreprises familiales est une problématique qui préoccupe les observateurs et intervenants du milieu depuis longtemps, un grand vide théorique reste encore à combler. Un nombre très restreint d'auteurs ont abordé le sujet sous un angle communicationnel, et la littérature est surtout concentrée dans le domaine de la gestion. C'est pourquoi nous nous intéressons, dans cette recherche, à la dimension communicationnelle de la problématique.

L'objectif de ce mémoire est de mettre en évidence et de décrire la dimension communicationnelle du processus de succession dans les entreprises familiales. Il contient quatre chapitres : la revue de littérature, la méthodologie, la présentation des données et l'analyse de ces données. Dans le premier chapitre, nous ferons l'état des recherches sur la succession des entreprises familiales, que nous classerons en trois catégories : les recherches sur la planification de la succession et ses facteurs de résistance, les recherches sur la succession en tant que processus et les recherches sur la dimension communicationnelle de la succession. Dans le deuxième chapitre, nous justifierons les différents choix méthodologiques que nous avons faits pour cette étude : position épistémologique, méthode de collecte des données, constitution du corpus d'analyse, traitement des données et cadre d'analyse des données. Nous expliquerons également certaines limites avec lesquelles nous avons dû négocier au cours de ce projet de recherche. Dans le troisième chapitre, nous ferons d'abord un bref résumé du cas à l'étude, puis nous présenterons les données recueillies. Enfin, dans le dernier chapitre, nous ferons l'analyse des données afin de décrire la dimension communicationnelle du processus de succession. Une conclusion viendra également résumer l'éclairage apporté au questionnement initial, énumérer les limites de ce mémoire et proposer quelques pistes de recherches futures.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Définition de l'entreprise familiale

L'un des problèmes auxquels sont confrontés les chercheurs est l'absence de consensus sur ce qui définit une entreprise familiale. Handler (1989) classe les différentes définitions en quatre catégories : celles qui se basent sur la nature de la propriété et de la gestion de l'entreprise, celles qui considèrent l'entreprise familiale comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants, celles qui se basent sur la présence d'un transfert générationnelle et celles qui se basent sur des critères multiples. Le tableau I de la page suivante regroupe les définitions de Handler (1989) avec des exemples auxquelles Jolicoeur (1994) a ajouté quelques auteurs. Pour notre part, nous retenons la définition de Rosenblatt et al. (1985), pour qui l'entreprise familiale est une entreprise dont la propriété et le contrôle reposent à l'intérieur d'une seule famille, et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont impliqués, ou ont été impliqués dans le passé.

Tableau I : Les différentes définitions de l'entreprise familiale

Définitions basées sur la propriété et la gestion de l'entreprise	
Alcorn (1982)	<i>"A profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation... If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business."</i> (p. 23)
Barry (1975)	<i>"An enterprise, which, in practice, is controlled by the members of a single family."</i> (p. 42)
Barnes et Hershon (1976)	<i>"Controlling ownership [is] rested in the hands of an individual or of the members of single family."</i> (p. 106)
Dyer (1986)	<i>"A family firm is an organization in which the decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family (or families)."</i> (p. xiv)
Lansberg, Perrow et Rogolsky (1988)	<i>"A business in which the members of a family have legal control over ownership."</i> (p. 2)
Stern (1986)	<i>"[A business] owned and run by members of one or two families."</i> (p. xxi)
Hugron (1987), Labelle (1992)	<i>« Organisation the production de biens ou de services à caractère commercial dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de sang ou par alliance d'une même famille. »</i>
Définitions considérant l'entreprise comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants	
Beckard et Dyer (1983b)	<i>"The subsystems in the family firm system... include (1) the business as an entity, (2) the family as an entity, (3) the founder as an entity, (4) such linking organization as the board of directors."</i> (p. 6)
Davis (1983)	<i>"It is the interaction between two sets of organization, family and business, that establishes the basic character of the family business and defines its uniqueness."</i> (p. 47)
Gélinier et Gaultier (1975)	<i>« Les entreprises personnelles et familiales ne sont pas caractérisées par un statut juridique particulier. Leur caractéristique est l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie de la famille (ou de plusieurs); l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux. (...) Pour être plus précis, cette imbrication s'observe surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction. »</i>
Définitions basées sur la présence d'un transfert générationnel	
Churchill et Hatten (1987)	<i>"What is usually meant by family business... is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from an elder."</i> (p. 52)
Ward (1987)	<i>"[A business] that will passed on for the family's next generation to manage and control."</i> (p. 252)
Définitions basées sur des critères multiples	
Donnelley (1964)	<i>"A company is considered a family business when it as been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family."</i> (p. 94)
Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985)	<i>"Any business in which the majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business."</i> (p. 4-5)
Holland (1981), Lajeunesse (1989)	<i>"(1) The founder or a member of his family is president and/or executive officer, (2) members of the founder's family are employed by a company, (3) members of the founder's family can, if they agree, decide issues brought to a stockholder vote and (4) managers accept the designation of their firm as a family business."</i>

Source: Tableau élaboré par Handler (Handler, 1989), modifié par Jolicoeur (1994).

2. Définitions des concepts clés

- Le(s) prédécesseur(s) d'une entreprise familiale est le propriétaire-dirigeant sortant, qui sera remplacé par un successeur faisant partie de la génération suivante.
- Le(s) successeur(s) d'une entreprise familiale est le membre de la famille désigné pour remplacer le propriétaire-dirigeant de l'entreprise.
- Le processus de succession est l'ensemble des événements se succédant dans le temps, par lequel le successeur remplace le prédécesseur à titre de propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

3. Classification de Cadieux et Lorrain (2002)

Selon Cadieux et Lorrain (2002), il est possible de classer les différentes recherches ayant été réalisées sur le sujet sous deux grands thèmes principaux : la planification et les facteurs de résistance reliés à celle-ci, et la succession en tant que processus. Nous ferons un survol de ces deux thèmes, et nous tenterons ensuite de jeter les bases d'une perspective communicationnelle.

3.1 Les recherches sur la planification et ses facteurs de résistance

Nous ne pouvons parler de la planification de la succession des entreprises familiales sans mentionner l'apport du modèle théorique développé par Handler et Kram. Ce modèle élabore quatre grands groupes de facteurs de résistance qui sont liés à la planification et qui dépendent, tous, les uns des autres. Il s'agit des facteurs individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux (Handler & Kram, 1988).

3.1.1 Facteurs individuels

Pour certains auteurs, la résistance à la succession serait étroitement liée aux caractéristiques psychologiques particulières des entrepreneurs (Barnes & Hershon, 1976; Lansberg, 1988; Peay & Dyer, 1989), ainsi qu'à l'âge (Brown & Coverley, 1999; Davis & Harveston, 1998; Gasse, Théberge, & Naud, 1988; Malone, 1989) et au sexe de ces derniers (Harveston, Davis, & Lyden, 1997). Certains auteurs croient que c'est surtout la présence d'un successeur compétent, démontrant intégrité et engagement, qui est garante d'une planification formelle de la part du prédécesseur (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma, Chrisman, & Chua, 2000).

3.1.2 Facteurs interpersonnels

Pour les chercheurs s'étant attardés à l'influence de ces activités de planification sur la réussite de la succession des entreprises familiales, c'est la qualité de la relation entre le dirigeant et son éventuel successeur, ainsi que la qualité de la relation entre les différents membres de la famille qui demeurent les plus significatifs (Cunningham & Ho, 1994; Davis & Harveston, 1998; Lansberg & Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Morris, Williams, & D., 1996; Seymour, 1993).

3.1.3 Facteurs organisationnels et environnementaux

L'habitude du changement chez les employés (Handler & Kram, 1988), la taille de l'entreprise (Davis & Harveston, 1998; Gasse, et al., 1988; Malone, 1989), son secteur d'activités (Davis & Harveston, 1998; Gasse, et al., 1988), l'ouverture d'esprit des membres du conseil d'administration (Hugron & Dumas, 1993), ainsi que la résistance possible d'autres acteurs à l'extérieur de l'organisation (Lansberg, 1988) sont des éléments qui peuvent favoriser ou nuire à la planification de la succession.

Quelques auteurs croient que les dirigeants d'entreprises familiales sont moins enclins à formaliser le transfert de la direction que celui du patrimoine (Fiegenger, Brown, Prince, & File, 1996; Morris, et al., 1996). Santiago fait, pour sa part, état d'une corrélation entre cette formalisation et la complexité de la famille et de l'entreprise (Santiago, 2000).

3.2 Les recherches sur le processus de la succession

Dans leur revue de littérature, Cadieux et Lorrain (2002) classent les recherches sur le processus de la succession en quatre grandes catégories : celles qui cherchent à connaître, comprendre et expliquer le processus, celles qui cherchent à identifier les facteurs de son succès, celles qui cherchent à comprendre l'intérêt du successeur à prendre la relève, et finalement celles qui cherchent à comprendre la dynamique psychologique du processus.

3.2.1 Les recherches sur la compréhension du processus

Une synthèse des recherches portant sur la compréhension du processus de succession des entreprises familiales (Barnes & Hershon, 1976; Churchill & Hatten, 1987; Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997; Holland & Boulton, 1984; Holland & Oliver, 1992; Hugron & Dumas, 1993; Longenecker & Schoen, 1978; Peiser & Wooten, 1983) a permis à Cadieux et Lorrain (Cadieux & Lorrain) de le diviser en quatre étapes : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint, et le désengagement. Handler associe ces quatre étapes à des rôles pour le prédécesseur et le successeur. Le dirigeant jouera, tour à tour, les rôles d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de consultant. Le successeur n'a, quant à lui, aucun rôle lors de l'initiation, mais jouera par la suite les rôles d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant (Handler, 1989). Toujours selon Handler, il serait courant d'observer un blocage aux étapes de l'intégration et du règne-conjoint (Handler, 1994), et ce tant chez le dirigeant que chez son successeur. Pour d'autres, c'est plutôt l'échec des transferts

inhérents à l'étape du désengagement qui feraient souvent obstacle à la réussite de la succession (Barnes & Hershon, 1976; Christensen, 1953; Davis & Harveston, 1998; Hugron & Dumas, 1993). Si la plupart d'entre eux parlent de transfert de propriété (patrimoine) et de direction, Handler (1989) parle plutôt de transfert du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité.

3.2.2 Les recherches sur les facteurs de succès

Dans la littérature portant sur les facteurs de succès, il y a des avis divergents quant à la façon d'évaluer ce dernier. Pour certains, le succès est lié à la transmission effective de la propriété et de la direction (Ambrose, 1983). Pour d'autres, le succès s'évalue plutôt selon des critères reliés à la performance de l'entreprise (Cunningham & Ho, 1994; Morris, et al., 1997) ou selon la présence ou l'absence de conflits entre les membres de la famille (Clifford, Nilakant, & Hamilton, 1992; Santiago, 2000). Certains chercheurs s'intéressent plutôt aux facteurs de succès liés au successeur, comme sa crédibilité face aux membres de l'organisation (Barach, Ganitsky, Carson, & Doochin, 1988; Fiegenger, et al., 1996), la rapidité de son intégration (Ambrose, 1983), l'expérience qu'il aura acquise à l'extérieur de l'entreprise (Barach, et al., 1988), sa préparation académique et professionnelle (Morris, et al., 1996), et la relation qu'il entretient avec le dirigeant et les autres membres de la famille (Morris, et al., 1997; Morris, et al., 1996).

3.2.3 Les recherches sur la perception du successeur

Les recherches sur la perception du successeur se concentrent, pour leur part, sur ce que ce dernier ressent lors des premières années suivant son intégration. Le besoin d'être considéré crédible par ses pairs (Barach, et al., 1988), le besoin de se prouver à lui-même et de

démontrer de l'autonomie (Birley, 1986; Stravou, 1999), et le défi posé par la résistance du prédécesseur sont tous des aspects ayant été observés (Stravou, 1999).

3.2.4 Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession

Finalement, les recherches sur les aspects psychologiques de la succession se penchent sur la relation entre le dirigeant et son successeur (Davis & Tagiuri, 1989; Dumas, 1989), sur la séparation du dirigeant avec son entreprise (Pailot, 1999, 2000) ainsi que sur la dynamique familiale (Dunn, 1999; Friedman, 1991).

3.3 Les recherches sur la dimension communicationnelle

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la dimension communicationnelle de la succession d'entreprises familiales a été peu abordée dans la littérature. Néanmoins, quelques auteurs soulignent l'importance à la communication dans le bon déroulement de la succession. Selon Jolicoeur (1994), la perspective communicationnelle définit le processus de succession comme une interrelation entre le dirigeant et le successeur dans laquelle la communication joue un rôle important. Elle soutient que la relation entre le dirigeant et son successeur est construite dans la communication, au travers d'une négociation de leurs identités respectives. La communication permettrait également le transfert de connaissance ainsi que l'acquisition de la légitimité du successeur (Jolicoeur, 1994; Lajeunesse, 1989). Dumas (1990) s'est pour sa part attardée sur la situation des femmes successeuses et à la relation qu'elles développent avec leur père. Elle décline ainsi trois types de relations entre les deux protagonistes : « *caring for the father* », une relation de dépendance où la fille vit dans l'ombre de son père, « *taker of the gold* », une relation antagoniste où la fille se dissocie de son père, et « *caretaker of the king's gold* », une relation d'interdépendance où le pouvoir et la communication sont partagés de part et d'autre. Dans son étude des

successions conflictuelles, Heller (1989) souligne l'importance de la conversation dans le rejet ou l'acceptation par le successeur de l'ancienne vision de l'entreprise (celle du dirigeant). Patrick (1985) affirme pour sa part que le successeur a besoin de faire preuve d'autonomie et de se sentir égal à son père afin d'être satisfait de sa relation de travail avec ce dernier, et ainsi faciliter le processus de succession. Finalement, Lansberg (1988) ainsi que Handler et Kram (1988) affirment, quant à eux, que les habiletés de communication du successeur jouent un rôle crucial dans la réussite du processus de succession.

MÉTHODOLOGIE

1. Position épistémologique

La démarche qualitative est tout indiquée pour étudier cette problématique en profondeur, car elle est très complexe. Nous considérons l'organisation comme une réalité sans cesse changeante, qui est coconstruite par les différents acteurs. L'organisation est ainsi à la fois le médium et le produit des interactions. C'est pourquoi nous adoptons une perspective processuelle, dans laquelle la succession des entreprises familiales sera traitée comme un processus organisant. L'approche que nous avons retenue est l'étude de cas, qui permet une description en profondeur d'un objet d'étude dans un contexte spécifique.

2. Méthode de collecte des données

Pour bien comprendre la problématique, nous croyons qu'il est préférable d'effectuer un travail de terrain et de parler aux principaux acteurs. Afin de recueillir les données nécessaires à cette recherche, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigée. Nous avons amené les répondants à nous raconter, au travers de questions bien définies au préalable, leur point de vue sur le processus de succession dans lequel ils ont été impliqués. Les questions étaient précises mais de type ouvert, permettant ainsi aux répondants de livrer leurs pensées plus spontanément. Au total, trois grilles d'entrevue plus personnalisées ont été utilisées (voir l'annexe A en page viii) selon le type de répondant : prédécesseur, successeur ou employé.

L'aspect négatif de l'entrevue, dans ce cas-ci, est que la succession d'entreprise est un sujet très personnel pour les acteurs impliqués, et il peut parfois être difficile d'obtenir d'eux une

transparence et une honnêteté complètes. Les questions ont donc été minutieusement préparées, et la communication non verbale des répondants a été observée.

Au total, cinq entrevues ont été réalisées, toutes en français. Les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone numérique. Nous avons également utilisé un calepin dans lequel des notes plus informelles ont été prises lors des entrevues. Même s'il s'agit d'un sujet personnel, tous les participants ont offert leur entière collaboration, et aucune réticence n'a été exprimée. Enfin, nous avons assuré la confidentialité des répondants par l'utilisation de pseudonymes et en changeant le nom des villes où se déroule le cas.

Nous nous sommes assurés de la validité interne de la recherche par la participation des employés, qui nous permet de trianguler les données recueillies auprès du prédécesseur et du successeur, qui pourraient avoir des interprétations divergentes du processus de succession. Nous nous sommes également assurés d'établir une bonne relation avec les répondants, leur permettant de se livrer en toute confiance.

3. Constitution du corpus d'analyse

Le corpus d'analyse est constitué de cinq individus, travaillant au sein d'une même entreprise familiale. Deux critères de sélection ont été fixés pour l'entreprise: l'entreprise devait être une PME québécoise, pour laquelle un processus de succession était en cours. En ce qui concerne les individus, nous avons décidé de rencontrer le prédécesseur, son successeur, ainsi que deux employés. Les employés devaient avoir travaillé dans l'entreprise avant que le successeur n'y fasse son entrée.

Le corpus a été choisi par proximité : une personne-ressource nous a mis en contact avec un propriétaire-dirigeant qui nous offrait sa collaboration. Toutefois, il n'était pas l'unique propriétaire de l'entreprise, car il avait un associé, son frère, avec lequel il dirigeait l'entreprise. Nous avons inclus ce dernier dans le corpus, car il est également un prédécesseur dans le processus de succession. Puisqu'il s'agit d'une étude de cas unique, nous considérerons que le fait d'avoir deux prédécesseurs plutôt qu'un n'aura pas d'impact sur la validité et la pertinence des résultats, ni sur notre capacité à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour ce travail de recherche.

Aucun ordre n'a été déterminé pour la réalisation des entrevues; nous nous sommes pliés aux disponibilités des répondants. Les entrevues ont eu une durée moyenne d'une heure, et celles des employés fut un peu plus courte que les autres.

4. Traitement des données

Le contenu de chaque entrevue a été transcrit à l'ordinateur sous forme de verbatim, afin d'en faciliter l'analyse. Afin d'assurer la confidentialité des répondants, leurs noms furent masqués en tout temps. Au total, nous avons transcrit cent trente-six pages, respectant intégralement le contenu des entrevues originales. Un système de notation inspiré de celui de Poland (1995) a été utilisé pour les verbatims, nous permettant de conserver le maximum de détails des entrevues. Des narratifs ont ensuite été constitués, afin de résumer le déroulement du processus de succession dans l'entreprise, et ce, du point de vue de chacun des répondants. Ces narratifs sont organisés selon les quatre étapes du processus de succession de Cadieux et Lorrain (2002), et présentés dans le chapitre de présentation des données.

5. Cadre d'analyse

5.1 Le modèle discursif de l'organisation

Afin d'analyser les données recueillies en entrevue, nous nous servons du modèle discursif élaboré par Taylor (1993). Ce modèle permet de mettre en évidence le caractère collectif et communicationnel de l'organisation, qui se réalise selon deux modalités : la conversation et le texte.

La conversation correspond à la réalité routinière de l'organisation, à l'activité langagière quotidienne de ses membres se déroulant au niveau micro. Elle est éphémère, instantanée, et implique la co-présence de plusieurs participants dans l'interaction (Taylor & Van Every, 1993). Elle est également omniprésente dans l'organisation, et c'est grâce à elle que se fait la coordination, que se forment les identités des membres, que se maintiennent les relations de pouvoir et que se développe la culture (Giroux, 1996).

Le texte est la représentation de l'organisation au niveau macro. C'est une transcription synthétique, sanctionnée et épurée de la multiplicité des conversations ayant cours dans la communauté discursive (Giroux, 1996). Le texte vise à stabiliser l'organisation, à réduire l'équivoque, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification unique et partagée (Giroux & Taylor, 1995). Le texte fait néanmoins partie intégrante de l'interaction au niveau micro, en tant que moyen mobilisé sous forme de narratifs, dans la description de la conversation en cours ou passée (Robichaud, 1998). Sans le texte, la conversation en soi ne possède pas de signification.

5.2 Les processus d'actualisation et de textualisation

La conversation et le texte forment deux modalités en tension liées par une relation dialogique et s'influencent l'un l'autre (Taylor, Cooren, Giroux, & Robichaud, 1996). C'est

à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation (Giroux, 1996). Taylor nomme ces deux processus l'*actualisation* du texte et la *textualisation* des interactions.

La mécanique derrière l'actualisation d'un texte dans la conversation réside en grande partie dans la théorie des actes de langage d'Austin (1962). Pour Austin, il se passe deux choses lorsqu'on communique : la locution et l'illocution. La locution est une description, vraie ou fausse, de la réalité. C'est l'acte de dire quelque chose, tout simplement. L'illocution, c'est ce que le locuteur *fait* en disant quelque chose. Comprendre une énonciation de façon illocutoire, ou faire sens de la conversation, c'est lui fournir, généralement de façon inconsciente, un contexte. Les personnes impliquées (patron, employé, ami, etc.), les circonstances (réunion, rencontre de corridor, lunch...), de même que les intentions, pensées et sentiments de la personne qui s'exprime font partie de ces variables contextuelles que révèle la dimension illocutoire. C'est par ces éléments contextuels, qui transforment une locution en une illocution, que le texte est traduit dans la conversation. Selon Taylor et al. (1996), c'est précisément ce que nous appelons l'organisation :

“An organization is composed of certain persons (managers, sales reps, clerks, accountants) in certain circumstances (offices, plant floors, display rooms, boardrooms). An organization, as people see it, is a set of transactional relationships, mediated by interaction: people making requests of others, promising things (...) Finally, an organization is about having effects that may be quite concrete, such as agents involved in manufacturing and transporting and acquiring (...) Organizational communication is not just information; it is action in context. The context is the organizational frame.” (p.12)

C'est également à travers l'actualisation que sera jugée la légitimité du texte. Un texte qui n'est pas bien arrimé aux conversations ayant cours dans l'organisation pourra être jugé

illégitime, rendant difficile son acceptation par les différents membres de l'organisation (Giroux, 1996; Taylor, et al., 1996).

Si le processus d'actualisation explique comment le texte est traduit dans la conversation, le processus de textualisation explique, quant à lui, comment la conversation est traduite en texte. C'est par ce processus que le texte vient généraliser la conversation en la reliant à d'autres conversations et à d'autres actants, dans un réseau plus vaste qui dépasse l'ici et maintenant (Robichaud, 1998). C'est en interprétant l'interaction à laquelle il prend part que l'acteur traduit la conversation en texte. Cette interprétation se fait sur une base narrative, car la conversation doit être transformée en histoire pour être compréhensible. Le narratif est donc un compte-rendu rétrospectif de la conversation afin de lui donner une cohérence qu'elle n'avait pas nécessairement à l'origine. La conversation ainsi transformée en narratif peut par la suite être intégrée, de façon récursive, dans d'autres conversations. C'est lorsqu'elle est ainsi mobilisée que la conversation devient un texte.

Le texte qui est le résultat de la textualisation s'éloigne de la conversation dont il origine en étant dissocié de son contexte, et est rendu accessible à tous, qui pourront le mobiliser dans d'autres conversations. Plus la distance s'amplifie entre la conversation et son interprétation (le texte), plus les spécificités et les détails contextuels sont abandonnés pour faire place à la généralisation. L'interprétation se fixe de plus en plus et un cadre organisationnel, représentant une interprétation de toutes les conversations, émerge jusqu'à ce qu'il soit réifié. Autrement dit, c'est de cette distanciation, qui se produit à travers le processus de textualisation, qu'émerge l'organisation en tant qu'entité.

5.3 La métaconversation

Par la propriété récursive de la conversation, un texte peut être intégré dans un autre texte, ou métatexte, d'un niveau discursif supérieur (Robichaud, Giroux, & Taylor, 2004). Si Bateson (1972) parlait de métacommunication lorsque deux personnes communiquent à propos de leur relation, on parlera de métaconversation lorsqu'une conversation a pour objet une autre conversation. En s'imbriquant de manière successive les unes dans les autres, comme des poupées russes, les conversations et métaconversations génèrent des textes de plus en plus généraux, jusqu'à ce qu'il y en ait qu'un seul. Ce métatexte suprême, qui englobe la multiplicité des conversations, est ce que l'on appelle l'*organisation*. C'est ainsi que la multitude de voix présentes dans l'organisation viennent à n'en faire qu'une, et que se construit l'identité collective des membres (Robichaud, et al., 2004).

Pour Giroux (1996), la métaconversation est « *une conversation réflexive dont l'objet est l'organisation* », dans laquelle sont définies les grandes orientations : énoncé de mission, philosophie de gestion, stratégie, etc. C'est pourquoi le droit d'accès à l'arène de la métaconversation est révélateur de la répartition du pouvoir dans l'organisation.

Chapitre troisième

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le cas qui a été retenu pour l'étude est une situation de succession d'entreprise familiale dans un bureau de comptables dirigé par deux frères. Le processus de succession fut enclenché il y a déjà quelques années, et la fille de l'un des dirigeants est en voie de lui succéder.

Le bureau de comptables agréés Tremblay et Associés a été fondé en 1991. À l'époque, il était formé de quatre associés, dont trois frères : Daniel, Yves et Roger Tremblay. L'entreprise avait donc, dès sa création, un visage familial. Répartie dans deux bureaux à Montréal et Québec, elle offrait à sa clientèle, composée d'entreprises et de particuliers, des services de comptabilité, de vérification et de consultation. Depuis, l'entreprise n'a cessé de croître et d'augmenter son nombre de clients, et ce, malgré le départ de deux des associés en 1994 et en 1998. Daniel et Roger Tremblay sont depuis ce temps respectivement responsable des bureaux de Québec et Montréal.

2003 fut une année marquante dans l'histoire de l'entreprise. En effet, c'est à ce moment que Valérie Tremblay, la fille de Roger, y fit son entrée à titre d'associés. Elle provenait d'un très grand et réputé bureau de comptables, pour lequel elle avait travaillé pendant trois ans. Un an plus tard, ce fut au tour de Dany Langevin, un ami de Valérie qui provenait lui aussi d'un grand bureau, de se joindre à l'entreprise à titre d'associé. Tremblay et associés devint donc Tremblay et Langevin. L'expertise et l'énergie de ces deux nouveaux associés ont permis à l'entreprise de développer de nouveaux marchés, ce qui eut pour conséquence de la faire croître de façon spectaculaire. Le bureau emploie maintenant une vingtaine d'employés répartis entre les bureaux de Montréal et Québec, et compte parmi ses clients

de grandes multinationales. Valérie prend aujourd’hui une place de plus en plus importante dans l’entreprise, et il est clairement établi qu’elle occupera éventuellement les fonctions de son père à la direction du bureau de Montréal.

Ce chapitre présente les données recueillies lors des entrevues réalisées avec cinq acteurs ayant participé de près ou de loin au processus de succession. Il s’agit de narratifs dans lesquels chacun d’eux (propriétaires-dirigeants, successeure et employés) raconte son point de vue sur la succession de l’entreprise Tremblay et Langevin Inc. Après une brève présentation de l’acteur, chaque narratif est divisé selon les quatre étapes du modèle de Cadieux et Lorrain (2002) (voir le tableau II de l’annexe B en page xv). Le premier narratif à être présenté est celui de la principale intéressée, Valérie. Par la suite, les autres narratifs sont présentés dans un ordre croissant selon la prépondérance du rôle joué par chacun des acteurs dans le processus de succession : d’abord les deux employés, Amélie et Michel, ensuite l’oncle Daniel, et finalement le père, Roger.

1. Valérie Tremblay (C.A. associée et successeure désignée de l'entreprise)

1.1 Présentation

Née en 1981, Valérie Tremblay est la fille unique de Roger Tremblay. Après avoir fait ses études en comptabilité, elle a travaillé pendant trois ans pour un grand bureau comptable. Elle s'est jointe à l'entreprise familiale à l'âge de 26 ans à titre d'associée. Elle travaille surtout en consultation, tout en s'occupant d'une bonne partie de la gestion du bureau.

1.2 Initiation

Depuis qu'elle est toute jeune, Valérie a toujours eu un intérêt pour le métier de journaliste. Elle se voyait travailler à l'international et voyager pour aller à la rencontre de cultures étrangères. Cependant, certains événements l'ont amenée à reconsidérer son plan de carrière. À la fin de ses études secondaires, son père lui avait organisé des stages d'observation en journalisme à la télévision, dans un journal et à la radio. À son grand désarroi, elle a détesté les trois. Au même moment, elle était aussi éditrice pour le journal de son collègue. Elle se rendit compte qu'elle négligeait l'écriture de ses articles pour se consacrer davantage à l'aspect gestion de son travail : *« Je tripais beaucoup plus à faire toute la gestion et à m'assurer que les négociations avec la direction se passent bien. (...) C'est à partir de ce moment-là que j'ai décidé d'abandonner le journalisme et de m'en aller en gestion. »*

Une fois son cégep complété, elle est entrée à l'université au baccalauréat international en commerce. Rapidement, elle se rendit compte qu'elle avait besoin d'avoir une formation plus spécialisée. Puis elle se remémora l'image de son père et de son oncle qui avaient beaucoup de plaisir à travailler en comptabilité. Ils étaient loin du stéréotype du comptable terne, qui passe ses journées à taper sur sa calculatrice derrière un bureau. Elle savait

qu'être comptable agréé ne signifiait pas une vie passée à faire de la vérification d'états financiers. De plus, la comptabilité lui offrait la possibilité de travailler avec son père et d'avoir éventuellement sa propre entreprise. Elle décida donc de se diriger vers ce domaine.

De l'âge de 16 ans jusqu'à 20 ans, Valérie a travaillé pour l'entreprise de son père durant les périodes estivales. Elle faisait surtout du classement de papiers et occupait le poste de réceptionniste. Elle eut aussi à remplacer l'adjointe de son père pendant trois mois. Puis, au cours du dernier été, comme elle en était à sa deuxième année de baccalauréat, elle travailla au niveau de la comptabilité. Après cette période, Valérie continua tout de même à participer aux fêtes de Noël de l'entreprise afin de garder contact avec le personnel en vue d'un retour éventuel. Une fois son baccalauréat complété, Valérie se laissa séduire par l'attrait des grandes firmes comptables et accepta une offre d'emploi dans un bureau très réputé : *« Travailler au centre-ville, avoir de gros clients, avoir une carte d'affaires avec un gros nom dessus... ça avait plus de crédibilité qu'une carte de Tremblay et associés. C'est ce que je pensais à l'époque. »*

Elle a grandement apprécié le fait de travailler en consultation plutôt qu'en vérification comme cela est normalement le cas pour les nouveaux diplômés. Cet emploi était aussi une façon d'acquérir de l'expérience et de confirmer son intérêt pour l'entreprise familiale. De plus, elle désirait établir sa crédibilité dans l'éventualité où elle se joindrait à Tremblay et Associés, afin que personne ne puisse affirmer qu'elle avait obtenu son emploi uniquement par népotisme :

« J'avais tout le temps l'idée de travailler avec mon père en tête. Je me disais qu'il y avait 75% des chances que je m'en vienne au bureau, mais je voulais valider. (...) Par orgueil, je ne voulais pas dire que j'avais eu mon emploi parce que j'étais la fille de Roger Tremblay. »

Même si elle a énormément développé ses connaissances et ses compétences au sein de cette grande firme, elle a réalisé qu'elle travaillerait toujours dans un certain anonymat et qu'elle ne pourrait jamais développer de bonnes relations avec ses clients, car les employés étaient tous un peu interchangeable. Elle avait souvent l'impression de n'être qu'un numéro à l'intérieur d'une immense bureaucratie. Elle se rappelle une anecdote qui illustre bien sa frustration de l'époque :

« À un certain moment, j'ai aidé une de mes clientes pour un petit problème informatique. Ça m'a pris 20 minutes et elle était super contente. Elle a donc envoyé un courriel à mon supérieur pour lui dire que j'avais fait une super job. Et bien à cause de ça, je me suis fait taper sur les doigts parce que ça n'était pas dans notre mandat. »

Valérie se rend également compte qu'elle a plus ou moins d'avenir au sein de cette grande firme. Le chemin à parcourir pour devenir associé est extrêmement long et épuisant, car cela implique de travailler l'équivalent de 75 heures semaines pendant une vingtaine d'années. De plus, les associés jouissent de peu de pouvoir décisionnel sur les stratégies de l'entreprise. Leur pouvoir se limite à l'influence qu'ils peuvent exercer en tant que membre d'un comité de direction. Valérie décida donc de quitter cet emploi après trois années. Elle planifia son départ dans les règles et avisa son employeur à l'avance, ce qui lui permit de rester en bon terme avec ses anciens collaborateurs qui lui référeront plus tard certains clients.

Lorsque Valérie décida de venir travailler dans l'entreprise de son père, les réactions furent diversifiées dans son entourage. Bien sûr, son père, qui ne lui avait mis aucune pression, était fou de joie à l'idée de travailler avec sa fille. Sa mère était également très joyeuse, mais elle avait quelques inquiétudes liées au fait que sa fille quittait un emploi stable et bien rémunéré. Elle savait toutefois que Valérie était trop passionnée pour demeurer dans une grande entreprise. L'unique réaction négative vint de son grand-père maternel, qui

désapprouvait ce choix : *« Lui, c'est un homme de salaire, il n'a jamais eu la flamme d'entrepreneur. Il trouvait ça risqué d'abandonner la sécurité d'emploi et les avantages sociaux. »*

Pour ce qui est de son oncle Daniel, il se doutait depuis longtemps que sa nièce viendrait un jour travailler au bureau. Valérie croit d'ailleurs qu'il fut la première personne à envisager cette possibilité :

« Je sais que Daniel en a parlé à mon père alors que j'étais encore au secondaire et que je voulais devenir journaliste. Il lui disait que je pouvais encore changer d'idée. Mon père n'y croyait pas. En fait, je crois qu'il essayait de se convaincre que ça n'allait pas arriver. »

C'est aussi Daniel qui, dans une optique stratégique, a convaincu Roger que le moment était venu d'intégrer Valérie à l'entreprise. Comme ils avaient besoin d'embaucher un C.A., Daniel soutenait que si un jeune comptable intégrait l'entreprise avant que Valérie arrive, cela pourrait éventuellement créer des frictions. Il était préférable d'éviter toutes compétitions malsaines. Valérie affirme que Daniel a su faire preuve d'abnégation dans cette situation : *« Cela prouve que Daniel n'est pas égoïste du tout. Parce que mon père n'étant pas C.A., il avait absolument besoin de Daniel. Moi, en m'en venant, il n'était plus indispensable. Puis il a eu à faire un deuil à ce niveau là. »*

On décida également de faire entrer Dany Langevin dans l'entreprise une année après Valérie. On désirait que Valérie ait un associé avec qui elle prendrait éventuellement la direction du bureau. Dany était le choix de Valérie, car ils formaient tous les deux une très bonne équipe de travail lorsqu'ils étaient à l'université.

1.3 Intégration

Les événements se sont bousculés suite à l'arrivée de Valérie. Tout d'abord, le bureau allait être soumis à une inspection professionnelle de l'Ordre des comptables agréés. Il y avait donc beaucoup de préparation qui devait se faire au niveau des dossiers, et c'est Valérie qui en avait la charge. Ce fut l'un des moments les plus difficiles de sa jeune carrière. L'inspecteur s'était montré très arrogant, et son jugement a été très dur envers Valérie. Le bureau échoua son inspection et un représentant de l'Ordre fut mandaté pour travailler avec le personnel afin de rendre leurs dossiers conformes.

Il y eut également un gros mandat chez un client référé par l'ancien employeur de Valérie, et il n'y avait qu'elle qui avait la compétence pour le mener à bien. Pendant neuf mois, elle a consacré plus de trois jours uniquement à ce client. Sa première année chez Tremblay et Associés passa très vite. Il était donc difficile d'établir un plan de succession pour Valérie et de s'y tenir. On connaissait uniquement la date de son arrivée, le bureau qu'elle occuperait et le salaire qu'on lui verserait. On savait également qu'elle s'en venait à titre d'associée, et il s'agissait d'un aspect très important pour Roger et Daniel :

« Ils voulaient que je sente que ça m'appartient, et que j'allais avoir une influence dans ce qui allait se passer. Et ça, je l'ai énormément apprécié, parce que c'est vrai que ça fait une différence. Tous les employés savaient que j'étais associée, les clients savaient que j'étais associée, et on a tout de suite changé le nom... on a ajouté un "S" à associé. »

Pour Valérie, ce qui a fait une grande différence dans son intégration, c'est qu'elle s'est sentie appuyée de façon inconditionnelle par Roger et Daniel. Elle ne craignait pas de commettre des erreurs, et cela lui a permis d'évoluer beaucoup plus rapidement. Elle mentionne également la bonne communication qui existait entre eux. Au départ, elle avait de la difficulté à exprimer une opinion opposée à celle de son père, pour ne pas lui déplaire. Toutefois, Roger l'a rapidement encouragé à livrer le fond de sa pensée et à ne pas avoir

peur de le froisser : *« J'ai vraiment l'impression qu'on est capable de se dire les vraies affaires, autant avec mon père qu'avec Daniel. »*

Valérie ne croit pas que son expérience de travail précédente au sein d'un grand bureau lui ait été très utile pour son intégration chez Tremblay et Associés. D'ailleurs, elle estime que l'une de ses plus grandes difficultés était son manque de connaissances de base et de compétences au niveau technique. Il y avait certains aspects du travail qui étaient typiques à un petit bureau de comptables, et qu'on ne retrouvait pas chez les grandes firmes. Ce fut pour elle une épreuve d'humilité et elle reconnaît qu'elle n'aurait pas aussi bien réussi sans l'aide des employés du bureau :

« Il y a des connaissances pratico-pratiques que tu ne peux pas avoir, et c'est gênant d'arriver comme associée et de ne pas avoir certaines compétences techniques de base. Mais en même temps je suis très team player. La gang sait que je ne pourrais pas travailler sans eux, et au début j'ai vraiment eu besoin d'eux autres. »

Une autre difficulté était la position délicate qu'elle avait lorsque Roger et Daniel étaient en désaccord et se disputaient. Elle se retrouvait un peu coincée entre les deux en tentant de calmer le jeu. Elle a donc dû s'y habituer, car la différence de tempérament entre son oncle et son père finit inévitablement par créer des frictions sur certains sujets.

Les employés ont très bien réagi à l'arrivée de Valérie. Elle croit que cela est dû au fait qu'ils la connaissaient déjà depuis un bon moment, étant donné qu'elle avait toujours gardé un contact avec eux. De plus, Roger et Daniel avaient fait en sorte qu'aucun des employés n'ait l'impression de perdre sa place. Valérie estime que la seule personne qui aurait pu se sentir bousculée est Michel Parent : *« Michel, c'est celui qui s'assoit avec moi et qui m'enseignait mes premiers états financiers quand j'ai fait mon stage en comptabilité ici. Puis après ça je deviens sa boss. C'est spécial ! »*

De plus, Michel a dû changer de bureau pour laisser la place à Valérie. Elle avoue s'être sentie mal à l'aise avec cette situation, mais son père insistait pour qu'elle ait ce bureau. Elle était associée et il était normal qu'elle ait le deuxième plus grand bureau. Sans pouvoir le confirmer, Valérie croit que son père a dû avoir un entretien avec Michel afin de le préparer à son arrivée. Valérie se rappelle aussi d'une employée qui se serait sentie perturbée suite à son arrivée. Elle reste plutôt vague à ce sujet, se limitant à dire qu'il s'agissait d'une technicienne dont elle oublie le nom: « *Elle n'est pas restée tellement longtemps. En voilà peut-être une qui s'est sentie plus bousculée. Elle était bizarre... Ce n'était vraiment pas fort.* »

Pour Valérie, il est normal que personne ne se soit vraiment senti menacé, car elle venait prendre un siège qui était inoccupé. Elle devenait l'unique C.A. en poste au bureau de Montréal. Également, Valérie a démontré beaucoup d'ouverture et d'humilité à son arrivée : « *Si j'étais arrivée avec mes gros sabots, probablement qu'on aurait eu une réticence. Mais, je leur ai dit que j'avais besoin d'eux autant qu'eux avaient besoin de moi pour certaines choses, et qu'on devait travailler ensemble.* »

Valérie n'a pas eu de difficulté à imposer son autorité auprès des employés. D'ailleurs, elle préfère parler de leadership plutôt que d'autorité. Elle attribue cela au fait qu'elle connaissait déjà le personnel, une chance que n'ont pas nécessairement la plupart des successeurs en entreprise.

1.4 Règne-Conjoint

Une fois qu'elle fut bien intégrée à l'entreprise, Valérie a pris de plus en plus de responsabilités au niveau de la gestion du bureau. Tout d'abord, Roger lui a confié la gestion du personnel du bureau de Montréal. Elle s'occupait de l'embauche des nouveaux

employés, ce qui stimulait leur lien d'appartenance envers elle. Elle demandait néanmoins à Roger et Daniel d'être présents à la dernière entrevue, afin d'avoir leurs impressions. Par la suite, elle se vit confier certaines responsabilités au niveau de la comptabilité et de la gestion des dépenses du bureau. Il fut aussi établi qu'elle signerait désormais les chèques de paye des employés, ce qui eu un impact positif sur son autorité. En tant que dirigeante, Valérie se dit beaucoup plus axée sur la performance et les résultats que Roger et Daniel. Elle est également plus directe au niveau de la communication avec les employés :

« Contrairement à mon père qui est plus tolérant, moi, si j'ai un commentaire à donner, je le dis tout de suite. (...) J'aime donner du feedback constant, et parfois il faut oublier les gants blancs. »

Elle n'est pas moins près de ses employés pour autant. Elle adore le travail d'équipe et son ouverture d'esprit les invite à se confier à elle. Elle tient à être le plus authentique possible. Valérie croit qu'en étant différents, les quatre associés fournissent un certain équilibre aux employés. Ensemble, ils forment un meilleur tout, car les forces de l'un viennent pallier les faiblesses des autres. Malgré leurs différences et leurs divergences d'opinions, Valérie affirme que tous les associés s'assurent de tenir un discours unique avec les employés :

« Jamais on va aller à l'encontre de ce l'un des associés décide, même si on n'est pas d'accords. On se tient les coudes. À la limite, on va s'en parler entre nous quatre et on va corriger le tir, mais face aux employés on reste toujours sur le même diapason. »

Selon Valérie, cela serait impossible s'ils n'avaient pas ensemble une bonne communication. En tout temps, les associés sont en mesure de livrer librement le fond de leur pensée. Pour Valérie, le fait qu'ils soient maintenant quatre plutôt que deux, comme cela était le cas auparavant, améliore la communication tout en réduisant les risques de conflits. Ainsi, si deux d'entre eux sont en désaccord, les deux autres pourront tempérer la situation et jouer le

rôle de médiateurs : « *Tout devient moins personnel, et c'est plus facile de communiquer. À quatre, on a plus de débats d'idées. (...) Également, lorsqu'il y a un désaccord, t'es comme jamais tout seul dans ton bateau. »*

Bien sûr, Valérie a une relation particulière avec Roger, qui n'est pas seulement son associé, mais aussi son père. Ils se voient régulièrement en dehors du bureau et parlent souvent du travail dans un contexte plus informel, au grand dam de leurs conjoints respectifs. Valérie fait toutefois une différence entre leur communication formelle, qui se passe sur les lieux de travail, et leur communication informelle, qui se produit à l'extérieur du contexte professionnel. Selon elle, leur communication informelle est davantage de nature stratégique, alors que l'autre vise plutôt la coordination quotidienne du travail :

« En dehors du bureau, on essaie de ne pas se parler du day-to-day. On tombe plus dans la partie stratégique. (...) Eux autres (les conjoints) ont l'impression que lorsqu'on parle business on n'est pas en vacance. Mais je ne travaille pas, c'est ma passion, et c'est positif de créer. »

Valérie ajoute que, depuis quelque temps, sa mère ainsi que son conjoint occupent des postes de gestionnaires dans leurs domaines respectifs. Ils s'intéressent donc davantage aux conversations qu'elle peut avoir avec Roger. Ils peuvent maintenant parler tous ensemble de gestion en général.

Après quelque temps, Valérie et Dany sont devenus plus confortables dans leur rôle d'associé. Ils ont formalisé considérablement l'entreprise, en important des méthodes et des procédures de travail dont ils avaient fait l'expérience dans leurs emplois précédents. Ils ont également convaincu Roger et Daniel d'investir davantage dans le système informatique. Le bureau possède maintenant son propre réseau, et plusieurs employés ont un ordinateur portable fourni par le bureau. Il était aussi légitime pour les deux jeunes de vouloir s'impliquer au niveau stratégique. Pour Valérie, Tremblay et Langevin est une entreprise

qui, dans une certaine mesure, doit être considérée comme une entité indépendante de ses propriétaires:

« Cette entreprise-là doit pouvoir fonctionner d'elle-même. Elle doit avoir une structure. Elle doit avoir son propre plan stratégique. Elle doit avoir ses procédures d'embauche. (...) Il faut qu'elle ait sa propre identité pour qu'elle se développe et qu'un jour on puisse la vendre. »

Valérie et Dany prirent donc l'initiative d'organiser *un lac à l'épaule*, soit une réunion stratégique entre associés, afin de doter l'entreprise d'un plan stratégique. Malgré quelques réticences de Daniel, lui et Roger acceptèrent l'invitation. Les quatre associés passèrent donc deux jours à la maison de campagne de Roger pour discuter de la vision qu'ils avaient pour l'entreprise. Il en ressortit que, sous l'impact de la deuxième génération, l'espérance de vie de l'entreprise avait augmenté d'environ 25 années. Sa vision et sa stratégie devaient donc être davantage axées sur le long terme : *« Au lieu de penser à une stratégie de sortie, il fallait penser à une stratégie de croissance. (...) On donne une deuxième vie, un deuxième souffle à l'entreprise, alors on peut penser croissance, long terme, stratégie de développement. »*

Après le *lac à l'épaule*, Valérie et Dany rédigèrent le plan stratégique afin d'en résumer et d'en formaliser le résultat. On y retrouvait les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa position dans le marché et l'orientation que les propriétaires voulaient lui donner. Les deux jeunes croyaient qu'il était important que les employés connaissent le plan stratégique et sachent dans quelle direction l'entreprise s'orientait. Ils instaurèrent donc un rendez-vous annuel, la *rentrée*, au cours duquel le plan stratégique serait communiqué à tous les employés de l'entreprise ainsi qu'aux autres collaborateurs. La rentrée avait également pour but de calmer l'insécurité et les craintes que pouvait créer le changement stratégique : *« On ne voulait pas qu'ils aient l'impression qu'ils perdraient leur qualité de vie parce qu'on*

deviendrait un gros bureau très structuré dans lequel ils n'auraient plus d'autonomie et seraient poussés au quart de tour. »

Valérie explique que la réaction des employés fut très positive et que cela est en partie attribuable au fait que la plupart d'entre eux sont beaucoup plus jeunes que Roger et Daniel. Il était donc rassurant de savoir que l'entreprise aurait une espérance de vie supérieure à la leur, et que la stratégie de croissance sécurisait en quelque sorte leur emploi.

Les responsabilités que Valérie prenait au niveau administratif constituaient des responsabilités en moins pour Daniel. Malgré le fait que c'est lui-même qui l'incitait à s'impliquer dans la gestion administrative du bureau, il n'en demeure pas moins que ce changement impliquait un certain deuil pour Daniel. Il devait accepter que la place qu'il occupait et que l'influence qu'il exerçait s'en trouveraient réduites : *« Je pense qu'il me poussait à le faire en se disant qu'il fallait que ça soit comme ça, qu'il fallait que je prenne le lead. Mais en même temps, tout le lead qu'il me donnait, il se l'enlevait à lui. »*

En confiant la gestion du bureau à Valérie, Daniel n'avait plus à être autant présent au bureau de Montréal. Roger étant souvent absent, Valérie était de loin l'associée la plus présente au bureau, ce qui a fait en sorte que les employés se sont beaucoup rapprochés d'elle. C'est désormais à Valérie qu'ils s'adressaient pour faire des demandes ou pour négocier leurs conditions de travail. Valérie reconnaît aujourd'hui que le retrait de Daniel au niveau de la gestion a créé une distance entre les bureaux de Montréal et Québec. Il était convenu au départ qu'elle devrait être un peu présente au bureau de Québec afin de travailler avec Daniel, mais cela ne fut jamais le cas, car le volume de clientèle augmentait constamment au bureau de Montréal. Cela fait maintenant partie de leurs priorités de rétablir le contact entre les deux bureaux et de faire davantage de place à Daniel au sein du bureau de Montréal. Valérie en fait même un enjeu stratégique : *« Aujourd'hui, on se rend*

compte qu'il faut faire attention au pont entre les deux bureaux. L'une de nos stratégies d'affaires passe par l'ouverture de petits bureaux régionaux, alors le challenge de Québec on va le vivre. »

1.5 Désengagement

Valérie affirme que les associés parlent beaucoup de l'avenir à court terme de l'entreprise. Elle explique que la stratégie de croissance du bureau impliquait trois phases d'investissements majeurs. La première fut amorcée peu après l'arrivée de Valérie et Dany, et consistait en un investissement massif dans le système informatique ainsi que dans les outils de travail des employés. La deuxième phase se mettra en marche dans un an, alors que le bureau de Montréal déménagera pour s'installer dans des locaux beaucoup plus grands, qui permettront d'avoir plus d'employés. On mettra aussi l'accent sur la formation continue des employés grâce à l'aménagement d'une grande salle de conférence munie d'outils pédagogiques multimédias sophistiqués. Finalement, la troisième phase, qui devrait se déployer d'ici trois à cinq ans, consiste en l'intégration de bureaux régionaux.

À court terme, l'objectif personnel de Valérie est de dégager son père de l'exécution du travail, afin qu'il puisse davantage tirer parti de son réseau de contacts et obtenir de nouveaux mandats. Pour elle, l'optimisation des relations existantes constitue l'une des forces de ce dernier, et c'est pourquoi il faut l'exploiter. Toutefois, elle avoue qu'elle manque un peu d'expérience pour pouvoir prendre complètement les responsabilités de son père, particulièrement au niveau de la consultation. Comme pour Roger, Valérie estime aussi qu'il faudra trouver un moyen d'exploiter la force de Daniel, qui est au niveau du développement des affaires. Il faudra donc dégager Daniel de ses responsabilités quotidiennes au bureau de Québec afin qu'il puisse se concentrer, entre autres, sur le

développement de bureaux régionaux. Cela est toutefois difficile, car, selon Valérie, la clientèle de Daniel est très attachée à lui. De plus, Daniel serait moins bien entouré qu'elle et son père peuvent l'être, ce qui fait en sorte qu'il est incapable de déléguer des responsabilités à ses employés. Il y a une volonté sincère de faire davantage de place à Daniel au sein du bureau de Montréal. Il aura d'ailleurs son propre bureau dans les nouvelles installations, ce qui n'est pas le cas actuellement par manque d'espace. En ce moment, trois employés se partagent ce qui était autrefois son bureau : *« Au niveau du développement de nouveaux bureaux, c'est Daniel qui va prendre le lead. (...) Dans les nouveaux locaux, il va avoir un super beau bureau. Ça va être pas mal plus stimulant pour lui de venir travailler ici. »*

Avec l'arrivée de la deuxième génération, Roger et Daniel ont dû, jusqu'à un certain point, se détacher de leur entreprise en acceptant le fait qu'ils auraient moins de pouvoir et d'influence. Valérie croit que ce désengagement partiel a été beaucoup plus difficile pour Daniel que pour Roger, du fait qu'elle est sa nièce et non sa fille : *« Je pense que mon père me voit comme une extension de lui-même. (...) J'ai beau être proche de Daniel, je ne suis quand même pas sa fille. »*

Valérie entrevoit positivement l'éventualité où l'un des enfants de Daniel se joindrait à l'entreprise. Elle affirme qu'elle offrira l'opportunité qui lui a été offerte lorsqu'elle s'est jointe à l'entreprise. D'ailleurs, elle est très reconnaissante envers Daniel à ce sujet, mais s'attribue quand même un statut particulier par rapport aux enfants de ce dernier : *« La place que Daniel m'a faite, c'est important que ses enfants l'aient aussi. Même si la première place est toujours bien différente, parce que c'est plus ouvert. C'est normal. »*

Elle n'entrevoit cependant pas de compétition avec eux, particulièrement parce qu'ils sont plus jeunes qu'elle. Elle les voit plutôt comme une troisième génération, qui viendrait

prendre sa relève à elle. Advenant que l'un des enfants de Daniel se dirige en droit des affaires comme cela semble être le cas avec sa fille Isabelle, Valérie a l'intention de lui faire de la place dans l'entreprise. Elle y voit une association évidente, car le bureau a souvent recours aux services d'un avocat dans le cadre de ses activités.

Pour Valérie, il ne fait aucun doute que Daniel voudra prendre sa retraite avant Roger. Elle croit que son père n'arrêtera jamais de travailler complètement. Elle se fixe l'objectif d'enlever un poids sur les épaules ce dernier : *« Selon moi, Roger va toujours un peu travailler. Je pense qu'il va ralentir. Il veut travailler différemment. Moi, j'aimerais ça lui alléger une partie de stress aussi. »*

En ce qui concerne Daniel, Valérie croit qu'il commencera à vendre ses parts dans l'entreprise d'ici cinq à sept ans. Cela ne signifie pas pour autant qu'il se retirera complètement, car Valérie établit une différence entre prendre sa retraite et vendre ses parts. Le processus de vente peut s'étaler sur une dizaine d'années, sans que Daniel ne se retire du bureau : *« Sans dire qu'il n'arrêtera jamais de travailler, il va arrêter quand il va vouloir. C'est super flexible. »*

Valérie croit que la retraite de Daniel viendra en même temps que celle de son épouse dans quelques années. Elle estime que Daniel aura moins de difficulté que Roger à se désengager du bureau, car il a toujours été plus enclin à prendre du temps pour lui, à profiter de la vie. Roger est plus dévoué à son travail que son frère ne peut l'être. Pour ce qui est de sa propre retraite, Valérie n'a aucune difficulté à se projeter dans l'avenir. Il semble qu'elle n'a pas de lien affectif avec l'entreprise, et voit plutôt celle-ci comme simplement un fond de pension : *« Moi, ma stratégie c'est de bâtir une entreprise qui va vivre d'elle-même pour pouvoir vendre à gros prix quand j'aurai 50 ans. Je n'ai pas l'intention de travailler jusqu'à 75 ans ! »*

Valérie croit qu'en tant que deuxième génération, elle et Dany ont la chance de pouvoir établir une stratégie de sortie différente de celle de Roger et Daniel. En étant structurée de façon à pouvoir fonctionner d'elle-même, l'entreprise devient très intéressante pour les grandes firmes, qui peuvent être tentées d'en faire l'acquisition.

2. Amélie Martel (Commis-Comptable)

2.1 Présentation

Le parcours d'Amélie Martel chez Tremblay et Langevin est pour le moins inusité. En 1999, elle travaillait comme serveuse au club de golf que fréquentait Daniel Tremblay. Elle était récemment tombée enceinte, et la période d'assurance chômage qu'elle avait accumulée ne lui permettait pas d'avoir un congé de maternité suffisamment long. Comme elle savait que Daniel avait beaucoup de relations dans le milieu des affaires, elle lui demanda de lui trouver du travail. Elle pourrait ainsi « *s'acheter* » du temps de chômage. Après avoir hésité un moment, Daniel appela Amélie pour lui offrir un emploi non pas dans l'entreprise d'un ami, mais plutôt chez Tremblay et Associés : « *Je lui ai demandé ce que j'allais faire, et il m'a répondu qu'il ne le savait pas, mais que je commençais le lundi suivant !* »

Il va sans dire que Roger eu toute une surprise quand il a appris que son associé venait d'embaucher une jeune femme enceinte. Cette embauche inusitée a néanmoins débouché sur un partenariat qui dure depuis maintenant 11 ans. Étant donné qu'elle n'avait aucune expérience en comptabilité, elle a tout d'abord occupé le poste de réceptionniste. Par la suite, elle s'est mise à étudier la comptabilité, à l'aide de livres que lui prêtait une amie qui étudiait dans ce domaine au niveau collégial : « *Puisque j'avais le temps, je lisais les livres et je faisais les exercices tout en répondant au téléphone.* »

Elle a également suivi des cours aux frais du bureau à l'Ordre des comptables agréés. C'est ainsi que petit à petit, elle en a appris suffisamment sur la comptabilité pour pouvoir remplir un rapport d'impôt et faire des états financiers de société. Elle n'aura donc été réceptionniste que pendant six mois. Daniel et Roger lui ont donné de plus en plus de

responsabilités, et aujourd’hui elle est en charge des impôts et des états financiers pour le bureau de Montréal.

2.2 Initiation

Étant dans l’entreprise depuis 11 ans, Amélie connaissait bien Valérie avant qu’elle ne se joigne officiellement au bureau. Elles se sont côtoyées alors que Valérie était au cégep et venait travailler comme réceptionniste pendant l’été : « *Valérie et moi avons toujours été très proches. On s’aime beaucoup depuis le début.* » Quand Valérie exprima son désir d’étudier en comptabilité, cela venait confirmer ce qu’Amélie croyait. D’ailleurs, elle affirme que ce n’était une surprise pour personne au bureau : « *Je le savais qu’elle allait s’en venir. Ce n’était pas une surprise. (...) Tout le monde se doutait qu’un jour elle viendrait travailler avec nous autres.* »

Toutefois, Valérie ne s’est pas jointe immédiatement au bureau, préférant d’abord travailler au sein d’une grande firme. Mais, selon Amélie, personne ne croyait qu’elle se laisserait séduire par le prestige des grands bureaux : « *Elle voulait aller chercher d’autres expériences, d’autres idées, d’autres façons de faire qu’elle voulait emmener ici.* »

2.3 Intégration

C’est à l’été 2006 que la venue de Valérie a été annoncée aux employés. Elle devait arriver en septembre. Dans les semaines qui ont suivi son arrivée, Valérie a beaucoup parlé avec les employés : « *Elle n’est pas arrivée ici en voulant jouer la patronne. Elle nous consultait, elle nous demandait notre avis au sujet de certains dossiers, parce que son expérience se situait plus en consultation.* »

Valérie connaissait peu la production de rapports d'impôts et d'états financiers. C'est pourquoi Amélie ne croit pas que l'expérience acquise dans un grand bureau ait facilité son intégration ou sa progression. Il s'agit de deux environnements bien différents. Amélie ne croit pas non plus que cela ait pu la rendre plus crédible aux yeux des employés. Valérie a fait preuve de beaucoup d'humilité après être arrivée au bureau. Elle ne prétendait pas tout connaître, même si elle avait un titre de C.A. Elle insistait même pour qu'Amélie soit présente pour rencontrer certains clients. Son intégration s'est donc faite de façon très graduelle : *« Elle a su prendre sa place tranquillement, sans pousser tout le monde. Toujours avec humilité et en voulant apprendre des gens en place. »*

La plus grande crainte d'Amélie concernant l'arrivée de Valérie et de Dany était la possibilité qu'un désaccord survienne au sein de la direction du bureau. Un désaccord, ou un conflit qui aurait pu mettre en scène deux générations avec des valeurs et une vision différentes : *« Je me disais, ils sont deux jeunes. Ils sont d'une autre génération. Les quatre ensembles, est-ce que la chicane va prendre. »*

Il y a eu effectivement quelques petits conflits au sein de la direction, mais rien d'anormal considérant le contexte. Ces conflits étaient surtout des conflits de vision entre Daniel et les trois autres associés. Amélie estime que ce fut la plus grande difficulté de Valérie depuis son arrivée dans l'entreprise. Néanmoins, Amélie soutient que les quatre associés entretiennent une très bonne relation, et que ces différends sont choses du passé.

Valérie a également dû faire face à une certaine résistance de la part de certains employés qu'Amélie refuse de nommer. Ces personnes exprimaient de l'inquiétude à l'annonce de son arrivée. Ce sont ces mêmes employés qui ont manifesté de la résistance face aux changements apportés par Valérie. Pour Amélie, ce qui a le plus aidé sa jeune collègue, c'est d'abord sa persévérance et sa détermination. C'est ce qui lui a permis de prendre sa

place rapidement, malgré les difficultés qu'elle rencontrait : *« Valérie a un caractère fort, elle est fonceuse. Elle n'a pas une tête de cochon, mais si elle veut quelque chose elle va aller jusqu'au bout. Elle est persévérante. »*

Amélie croit également que le fait qu'elle fasse partie de la famille a été un élément favorable à Valérie, tout comme le fait d'avoir déjà travaillé dans l'entreprise lorsqu'elle était jeune. Elle avait déjà au départ une bonne connaissance de l'entreprise, de ses valeurs et du climat de travail. Pour les employés, elle ne constituait pas une menace, car ils la connaissaient déjà très bien. Elle avait également le soutien inconditionnel de son père et de son oncle, qui étaient fiers que leur entreprise se transmette à une seconde génération de Tremblay :

« Ils étaient bien contents tous les deux que Valérie s'en vienne. Je pense que Daniel était content parce qu'il savait que ses enfants n'étaient pas intéressés par le bureau. (...) C'était une fierté de dire qu'au moins le bureau allait encore être dans la famille Tremblay, puis qu'il allait continuer. »

2.4 Règne-Conjoint

Au niveau de la gestion, Amélie décrit Valérie comme une personne très ordonnée. C'est pourquoi elle s'est efforcée d'augmenter le niveau de structure du bureau et la formalisation des processus de travail :

« La façon de travailler est complètement différente. C'est beaucoup plus structuré que ça pouvait l'être avant. (...) Ça n'a apporté que du positif au bureau. Nos dossiers sont beaucoup mieux faits aujourd'hui qu'il y a cinq ans. C'est le jour et la nuit. »

Même si elle prend la peine de spécifier qu'il n'est pas question de hiérarchie, Amélie affirme qu'il y a davantage de division du travail au bureau. Elle a désormais, elle-même, des employés sous sa supervision. Selon elle, cette structuration découle du fait que Valérie et Dany ont généré beaucoup de mandats et de nouveaux clients, notamment en vérification.

Cette charge de travail additionnelle les a obligés à embaucher davantage de personnel, et, en conséquence, un minimum de structure s'imposait. Pour ce qui est des processus de travail, ils sont également devenus plus formels et structurés. Les échéances étaient plus serrées, les dossiers devaient répondre davantage aux standards de l'Ordre des comptables agréés afin de se prémunir contre une éventuelle inspection. Il y avait des réunions formelles auxquelles tous devaient assister de façon assidue. La notion de performance est soudainement devenue très importante au sein du bureau : « *On n'avait plus six mois pour faire nos dossiers. On le recevait, et trois semaines plus tard il devait être fini.* »

Valérie et Dany se sont toutefois butés à quelques résistances de la part des employés face à ces changements. Amélie affirme qu'il y avait un découragement généralisé au sein des employés concernant les nouvelles façons de fonctionner et les nouveaux standards de performance : « *Lors de certaines réunions, ils nous expliquaient comment on fonctionnerait à l'avenir. On se disait qu'on ne serait jamais capable de travailler de cette façon-là, que ça nous prendrait beaucoup plus de temps. On voyait ça très gros.* »

Pour Amélie, ce sentiment était tout à fait normal. Il faut s'attendre à ce genre de réflexes lorsqu'on change les habitudes des gens. Pour la majorité des employés, ce sentiment s'est rapidement dissipé. Elle-même préfère cette façon de fonctionner à l'ancienne, car elle a besoin d'être structurée. Elle croit cependant que certains employés ont toujours de la difficulté à accepter les changements apportés par Valérie et Dany : « *Je sais que, encore aujourd'hui, il y en a qui trouve ça plus difficile.* »

Amélie ne s'inquiète pas de la capacité de Valérie à gérer ce genre de résistance. Elle a suffisamment de caractère et de détermination pour imposer sa façon de faire. D'ailleurs, Amélie assure qu'aucun employé n'a quitté l'entreprise à cause de cela : « *Valérie est*

capable de mettre son pied à terre. Elle est capable de dire son opinion de façon franche, mais sans trop bousculer. (...) Je crois qu'elle gère bien ça. »

Au niveau de la gestion du personnel, Amélie estime que les employés jouissent de beaucoup de flexibilité. Les heures de travail sont souples et tiennent compte de la situation personnelle de chacun, et l'infrastructure informatique permet de travailler de la maison. Pourvu que cela ne nuise pas à leur performance, les employés peuvent profiter d'une liberté considérable : *« Si un matin j'arrive une demie heure en retard, il n'y a personne qui va me l'enlever de sur ma paye. (...) C'est du donnant donnant. En autant qu'on livre ce qui est livrable dans les délais requis, on ne se fait pas achaler avec ça. »*

Pour Amélie, il y a vraiment eu un transfert de Daniel à Valérie au niveau de la gestion du personnel. Auparavant, les employés se rapportaient plus à Daniel. C'est avec lui qu'ils négociaient leur salaire et qu'ils planifiaient leurs vacances. Maintenant, c'est vers Valérie qu'ils se tournent, car c'est elle qui s'occupe des payes et qui autorise les vacances. Il n'y a que les employés de Québec qui ont continué à se référer à Daniel pour ces choses-là. Cela n'a pas d'importance pour Amélie, car elle affirme que les quatre associés se réunissent régulièrement et qu'ils sont tous au courant de ce qui se passe au bureau. Amélie raconte aussi que Valérie et Dany ont institué un système de coaching au sein du bureau. Chacun des quatre associés doit donc faire du coaching auprès de certains employés. Pour Amélie, Valérie et Dany sont vraiment devenus les figures de direction pour le bureau de Montréal : *« Moi, mon coach c'est Valérie, donc c'est sûr que je me rapporte à elle. Mais ceux qui sont avec Dany, ils vont jaser avec lui pour les horaires ou n'importe quoi. »*

La relation qu'a Amélie avec la direction a beaucoup changé suite à l'arrivée de Valérie. Elle a désormais plus de responsabilités, ainsi que des adjointes qui travaillent sous ses ordres. Elle affirme que Valérie désire la voir travailler davantage au niveau de la gestion

de clients. Amélie délègue désormais une bonne partie du travail qu'elle faisait autrefois, mais elle refuse de parler de hiérarchie :

« Avant on ne délèguait pas parce qu'on avait moins d'ouvrage. On avait le temps de le faire. Maintenant, je ne peux plus dire que je vais m'occuper d'un dossier du début à la fin. Mais je ne veux pas parler de hiérarchie, parce que ce n'est pas ça. Ça n'a pas rapport avec le nombre d'années. »

Ce travail de gestion, c'est ce qu'Amélie désirait. Elle adore ce qu'elle fait, car c'est moins routinier et ce sont les employés sous ses ordres qui font le travail le plus ennuyeux. Pour elle, il s'agit du parcours normal d'un employé au sein d'une entreprise : *« Quand on rentre dans une entreprise, on espère toujours un peu monter les échelons. De fil en aiguille, je suis monté et aujourd'hui, j'adore ce que je fais. »*

Tout cela ne serait pas possible sans la confiance que Valérie démontre envers Amélie. Cela serait lié aux méthodes de travail d'Amélie : *« Valérie me fait beaucoup confiance. Elle sait que je travaille à peu près comme elle. »* L'arrivée de Valérie et Dany a également provoqué un changement dans la dynamique au sein de la direction. Si les deux jeunes ont pris beaucoup de place au bureau, c'est parce que Roger et Daniel leur en ont laissée. Amélie estime qu'ils ont fait preuve de courage et d'humilité à cet égard : *« Ils ont peut-être plié bien souvent sur leur orgueil ou leurs idées, en se disant qu'il fallait accepter que les choses se fassent différemment. Ça leur prenait quand même beaucoup d'humilité pour accepter ça. »*

Du bout des lèvres, Amélie parle d'une perte de pouvoir pour Roger et Daniel. Cependant, elle croit que si Roger et Daniel ont perdu en termes de pouvoir et de propriété, ils ont gagné en croissance, car la venue de Valérie et Dany a généré une forte augmentation du chiffre d'affaires : *« D'un côté, tu perds, mais d'un autre côté ils ont laissé la chance à*

Valérie et à Dany d'amener d'autres clients. (...) Je ne pense pas que ç'a été une mauvaise décision pour eux. »

L'ajout de Valérie et de Dany au bureau de Montréal a fait en sorte que Daniel y est maintenant peu présent. Autrefois, il devait passer à Montréal chaque semaine, car il était le seul C.A. du bureau. Maintenant, les employés de Montréal le voient très peu, car c'est Valérie et Dany qui s'occupent des fins de trimestre, des rapports de TPS/TVQ ainsi que de toute l'administration de Tremblay et Langevin : *« Daniel, on ne le voit plus. C'est une chose qui a beaucoup changé. Maintenant, quand il vient, c'est parce que ça lui adonne, qu'il est dans le coin. Il va venir aussi pour les réunions. Mais à part ça... »*

2.5 Désengagement

Pour les années à venir, Amélie s'attend à ce que le bureau continue de croître. Elle pense que d'ici cinq ans, il y aura au moins cinq employés de plus. Sur le plan personnel, elle estime qu'elle aura de plus en plus de responsabilités au niveau de la gestion, et qu'elle ne fera pratiquement plus de travail administratif : *« Je suis vraiment prête à faire de la gestion de dossiers, de la gestion de personnel, du contrôle de qualité au niveau des dossiers... C'est là qu'ils veulent m'emmenner, et ils savent que c'est là que je veux aller. »*

En ce qui concerne Roger, elle croit qu'il travaillera beaucoup moins. C'est sa fille qui prendra graduellement sa place. Dany lui, prendrait la place que Valérie occupe actuellement : *« Tout le monde va changer d'un siège. Chacun va prendre plus de responsabilités. »*

Si elle croit que Roger travaillera moins, elle ne croit pas qu'il se retirera de façon définitive. La retraite éventuelle de son épouse l'amènera cependant à revoir son horaire de travail, afin d'être plus présent à la maison. Le même phénomène se produira avec Daniel,

même si son épouse est un peu plus jeune. Lui aussi travaillera de moins en moins. Valérie travaille beaucoup, mais Amélie prévoit qu'elle devra diminuer le rythme lorsqu'elle aura des enfants : *« Si un jour elle a des enfants, elle va être comme moi. Elle va vouloir être à la maison plus souvent, avec les enfants. »*

C'est une des raisons pour lesquelles Amélie croit que la vision progressiste du travail que l'on retrouve dans la gestion du bureau ne se perdra pas. L'équipe étant jeune, la famille continuera à être au cœur des valeurs de l'entreprise.

3. Michel Parent (Directeur du département de Fiscalité)

3.1 Présentation

Michel Parent est à l'emploi de Tremblay et Langevin depuis 1997. Après avoir complété un baccalauréat en finance en 1995, il a travaillé pendant deux années pour une grande société multinationale. Il fit la connaissance de Daniel Tremblay au golf, car ils fréquentaient tous les deux le même club. En 1997, Daniel lui fit l'offre de se joindre à Tremblay et Associés à titre de consultant, offre qu'il accepta.

Par la suite, Michel a voulu se spécialiser davantage, pour se trouver une niche. Il entreprit donc une maîtrise en fiscalité qu'il compléta trois ans plus tard. Depuis ce temps, il occupe le poste de directeur de la fiscalité. Il est donc responsable de la fiscalité de tous les clients du bureau. Même s'il fait un peu de consultation avec Roger sur certains dossiers, Michel affirme qu'il préfère travailler en fiscalité.

3.2 Initiation

Michel a connu Valérie Tremblay alors qu'elle était au cégep et qu'elle venait travailler au bureau pendant l'été. Elle était souvent dans l'entourage de l'entreprise, et elle semblait destinée à prendre la relève de son père : « *C'est sûr qu'on se doutait qu'elle viendrait un jour travailler au bureau, que c'était ça son but.* » Voyant qu'elle se dirigeait en comptabilité, il s'est dit que son poste pourrait être éventuellement en danger, car il travaillait surtout en consultation et en développement de clientèle avec Roger. Advenant que Valérie se joigne à l'entreprise, elle prendrait probablement sa place, puisque c'est à elle que Roger voudra éventuellement léguer sa clientèle. C'est ce qui motiva sa décision de faire une maîtrise en fiscalité, un domaine pour lequel le bureau faisait appel à la sous-traitance.

3.3 Intégration

C'est par la bouche de Roger, lors d'une réunion avec ce dernier, que Michel apprit que Valérie se joignait officiellement à l'entreprise. Roger en a profité pour le rassurer, et pour lui dire que Valérie ne venait pas prendre sa place. Si elle a apporté son lot d'inquiétude, cette annonce se voulait également rassurante aux yeux de Michel, parce que la venue de Valérie assurait la continuité de l'entreprise. Étant âgé de 38 ans, il est beaucoup plus jeune que Roger et Daniel. Il aurait donc pu se retrouver sans emploi advenant qu'ils prennent leur retraite sans avoir de relève : *« S'ils ne trouvent pas de relève, leur bureau va mourir. Avec Valérie je suis content, parce qu'elle est jeune. Elle est plus jeune que moi. »*

C'est pourquoi il affirme avoir réagi positivement à l'annonce de la venue de Valérie. En ce qui concerne les autres employés, Michel affirme que la nouvelle a été très bien reçue. Valérie s'entendait bien avec tout le monde. De plus, il était clair qu'elle ne venait prendre la place de personne au bureau. Elle venait même ajouter une *« paire de bras »*, car les employés étaient débordés tant le bureau se portait bien : *« Quand elle est arrivée, on en avait par-dessus la tête. Elle est venue boucher un trou. »*

Si les employés espéraient que Valérie vienne les soulager de leur surcharge de travail, les choses ne se déroulèrent pas de cette façon. Initialement, il était prévu que Michel fasse du coaching auprès de sa nouvelle collègue. Toutefois, la venue de Valérie coïncida avec l'émergence de nouveaux mandats en consultation qui nécessitaient l'expertise de cette dernière, acquise en gouvernance d'entreprise. Elle fut donc très occupée dès le départ :

« Au début, on ne la voyait presque pas. Elle est arrivée, puis une semaine après elle a développé plein de clients, des nouveaux mandats qu'elle était la seule à pouvoir faire. (...) C'est comme si elle avait emmené tout un nouveau département avec elle, son département. »

Étant donné que Valérie était incapable de prendre la charge de travail qui devait initialement lui revenir, Roger et Daniel ont dû procéder à l'embauche de nouveaux employés. Selon Michel, l'intégration de Valérie a été très facile. L'adaptation fut rapide, tant sur le plan technique que relationnel. Sa progression fut également fulgurante. Au départ, une grande partie de son travail devait être en vérification, mais elle s'est rapidement retrouvée à faire de la consultation presque à temps plein, développant elle-même sa clientèle.

Valérie et Dany ont apporté de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux contacts, et on généré beaucoup de nouveaux mandats. Ils ont importé les méthodes de travail qu'ils avaient apprises au sein des grandes firmes où ils avaient travaillé. D'ailleurs, c'est précisément cette expérience acquise au sein d'un grand bureau qui, selon Michel, a le plus aidé Valérie dans son intégration chez Tremblay et Langevin.

« Si, en sortant de l'école, elle était venue directement ici, ça n'aurait pas été bon. Elle aurait travaillé avec nos méthodes, qui étaient pas mal dépassées. (...) Elle est arrivée avec ses idées, avec plus d'informatique. Avant, on fonctionnait avec les méthodes de Daniel et Roger, qui dataient de 20 ans. On faisait tout à la mitaine. Elle nous a fait comprendre que ça n'avait pas d'allure. On n'avait même pas de serveur informatique, et chacun travaillait sur son disque dur ! »

3.4 Règne-Conjoint

Si, sur papier, elle était actionnaire de l'entreprise dès son arrivée, ce n'est que quelques mois plus tard que Valérie a véritablement commencé à participer à la gestion du bureau. Il en fut de même pour Dany Langevin, qui s'est joint au bureau un an après Valérie. Pour Michel, l'implication de Valérie et de Dany dans la gestion du bureau a donné un second souffle à l'entreprise. Les changements qu'ils apportèrent s'inspiraient de ce qu'ils avaient connu chez leurs anciens employeurs, notamment en ce qui concerne l'image de

l'entreprise. Le mot crédibilité revient souvent lorsque Michel s'exprime à-propos l'influence de Valérie et Dany sur la gestion du bureau :

« Ils ont changé l'image du bureau, les couleurs. Ils arrivaient des gros bureaux. C'était beaucoup plus professionnel. Ça donnait une image plus jeune, plus dynamique. (...) Ça a donné plus de crédibilité au bureau. Nous autres (les employés) ont été bien contents. »

Michel affirme aussi que Valérie et Dany ont conservé les contacts qu'ils se sont faits durant leur cheminement professionnel respectif, et que cela a permis de développer de nouvelles clientèles :

« Ils ont quand même gardé leurs contacts de chez les gros bureaux. Ils sont aussi impliqués dans plein d'affaires. Ils ont des C.A., ils donnent des cours à l'université. Ils ramassent plein de connaissance. (...) Daniel et Roger, ils vieillissent. Les contacts qu'ils ont, ce n'est pas des gens qui vont partir d'autres business à 50 ou 60 ans. »

D'autres changements sont à prévoir, particulièrement un déménagement vers de nouveaux bureaux. Ce projet est piloté par Valérie, et il s'agit de la décision la plus importante de sa jeune carrière de gestionnaire. Pour sa part, Michel semble très emballé par ce projet, car cela prouve que l'entreprise se porte bien. Les nouvelles installations, qui seront prêtes dès 2011, donneront encore plus de crédibilité à l'entreprise : *« Elle veut monter le bureau, et je suis associé avec elle. Donc tant qu'elle va travailler, moi ça ne me tente pas d'aller travailler dans un gros bureau. »*

Au niveau de la gestion du personnel, Michel affirme que l'arrivée de Valérie et de Dany n'a pas changé la relation entre la direction et les employés. L'ambiance est toujours aussi détendue et il n'y a pas eu trop de bureaucratisation. À son avis, il n'y a pas vraiment de hiérarchie au sein du bureau : *« Dans le fond, on n'a pas de boss nous autres. Valérie, je ne l'ai jamais vu comme un boss. Moi, j'ai des employés en dessous de moi, mais je ne suis pas leur boss. Tout ce fait dans le respect. »* Cette faible hiérarchie se reflète également au

niveau de la communication. Michel raconte qu'il est fréquent qu'un employé brise la ligne hiérarchique lorsqu'il a besoin d'information ou de précision : *« Si je donne une job à un employé, l'employé peut passer par-dessus moi pour aller voir Roger. La hiérarchie, des fois on l'oublie parce qu'on veut aller plus vite. »*

En ce qui a trait à sa relation avec la direction du bureau, Michel affirme qu'elle a très peu changé. Sa relation avec Roger est restée plutôt étroite. Il travaille également beaucoup avec Valérie, qui poursuit, elle aussi, sa maîtrise en fiscalité : *« On veut être deux, pour avoir plus de connaissances. On va grossir le département de fiscalité, et c'est pour ça qu'elle fait sa maîtrise. Tout seul, je vais avoir de la misère. »*

Quant au fait que Valérie se dirige dans son domaine d'expertise, et qu'elle puisse être une fois de plus une menace pour son poste, Michel ne s'en fait guère. La quantité de travail étant considérable en fiscalité, il croit même que le bureau devra bientôt engager un autre employé dans le département. En ce qui concerne la dynamique entre les associés, Michel estime qu'elle a changé suite à l'arrivée de Valérie et de Dany. Maintenant qu'ils sont quatre à prendre les décisions, il y a plus de désaccords et de confrontations, et l'unanimité est chose plutôt rare. Il mentionne plus particulièrement la dynamique entre Daniel et les trois autres associés. Le fait qu'il soit seul au bureau de Québec ferait en sorte qu'il est moins au courant de ce qui se passe à Montréal, donc des dossiers les plus gros, et cela lui causerait de la frustration : *« Je vois que c'est plus Daniel qui des fois a un petit peu plus de frustrations, qui ne sent pas où le bureau s'en va. Mais quand tu n'es pas là... »*

Pour Michel, ce conflit entre Daniel et les autres associés ne fait que scinder davantage le bureau en deux entités. Le débalancement s'amplifie au niveau des chiffres d'affaires respectifs des deux bureaux, ainsi qu'au niveau de la taille et de l'importance des mandats confiés. Sans oublier qu'il y a maintenant trois associés à Montréal et un seul à Québec.

3.5 Désengagement

Michel envisage avec optimisme l'avenir au sein de Tremblay & Langevin. Il aimerait approfondir sa connaissance de la fiscalité, car il s'agit d'un domaine où il faut constamment lire et étudier afin de se maintenir à jour avec les nouvelles lois et jurisprudences. Pour ce faire, il souhaite que le bureau procède à l'embauche d'un employé auquel il pourrait déléguer la partie plus administrative de son travail. Il aimerait donc se concentrer sur son domaine d'expertise, et ne faire que de la fiscalité. Il voit cette possibilité dans la croissance du bureau : « *Dans les gros bureaux, si tu es en fiscalité, tu ne fais que de la fiscalité. Nous autres on se promène (...) on n'a pas nos départements! J'ai l'impression que plus ça va grossir, plus il va falloir que ça se structure.* » De plus, il croit que la croissance du bureau lui apporterait plus de challenge: de plus gros clients, de plus gros dossiers et des mandats à l'étranger. Il aime relever des défis : « *Le jour où je n'aurai plus de challenge ici, je vais partir.* »

Si Michel croit que la croissance du bureau est souhaitable, il ne veut pas pour autant que cela signifie la perte de l'atmosphère détendue qui règne au sein de l'entreprise. Pour ce qui est de Valérie et de son père, Michel fait remarquer que Roger va diminuer graduellement son rythme de travail. Avant l'arrivée de Valérie, il prenait la charge complète de ses clients. Aujourd'hui, il rencontre le client avec Valérie en début de mandat, puis il lui délègue l'exécution et le suivi. Il se permet désormais de prendre six semaines de vacances pendant l'été. Toutefois, Michel croit que Roger n'arrêtera pas de travailler de façon définitive : « *Peut-être qu'il va prendre 10 semaines de vacances l'été. Il va finir à cinq heures. Il ne travaillera pas le vendredi. Mais je pense qu'il n'arrêtera jamais de travailler. Roger, c'est un workaholic! Il va tout le temps être ici.* »

4. Daniel Tremblay (C.A. associé et co-fondateur de l'entreprise)

4.1 Présentation

Daniel Tremblay a obtenu son baccalauréat en comptabilité en 1984, à l'âge de 23 ans. Il passera ensuite son C.A. en 1986, à sa troisième tentative. En 1991, il fonde, avec ses frères Roger et Yves ainsi qu'une autre personne, le bureau Tremblay et Associés, qui deviendra plus tard Tremblay et Langevin.

4.2 Initiation

Même s'il confie qu'il a toujours eu l'intuition que Valérie joindrait l'entreprise, ce n'est qu'après l'inscription de cette dernière au baccalauréat en comptabilité que Daniel a su officiellement qu'elle désirait un jour travailler avec son père. Selon ses propos, il avait à l'époque une bonne idée du cheminement qu'elle aurait :

« Je savais qu'à partir de là, j'avais peut-être six ou sept ans avant qu'elle soit chez nous, parce qu'il y aurait quatre ans d'université puis deux ans dans un grand bureau. Donc elle viendrait nous rejoindre à 27 ou 28 ans. (...) Elle aurait pu rester dans un grand bureau, mais je savais qu'elle voulait travailler avec son père. »

Daniel voyait d'un bon œil l'arrivée prochaine de Valérie, car elle pouvait amener à l'entreprise davantage de crédibilité. Elle serait disposée à fournir l'effort de travail nécessaire à la croissance du bureau que lui n'était pas prêt à faire, car il ne voulait pas sacrifier sa qualité de vie. De plus, il n'avait pas envie de suivre des cours à l'Ordre des comptables agréés afin d'avoir davantage de reconnaissance dans le milieu.

Pendant qu'elle était à l'université, Valérie a apporté son aide au bureau pour deux ou trois mandats. Il devenait donc implicite qu'elle se joindrait à l'entreprise dans un avenir rapproché. Après qu'elle eut accepté l'offre d'un grand bureau, Daniel évaluait qu'elle arriverait deux ans plus tard. C'est finalement après trois ans qu'elle rejoignit l'entreprise

familiale. Daniel et Roger ont ensuite annoncé officiellement la nouvelle aux employés. Devant l'arrivée imminente de Valérie, Daniel avoue avoir eu certaines appréhensions, surtout en ce qui concerne son rôle au sein du bureau : *« Je savais qu'il fallait que je fasse mon deuil de la première génération, c'est-à-dire que Roger et Valérie prendraient de plus en plus de place, et qu'éventuellement moi j'en aurais peut-être un peu moins. »* Pour lui, Valérie et son père formeraient une entité indivisible contre laquelle il ne pourrait pas lutter. Il croyait toutefois qu'elle pourrait faire augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise, augmentant du même coup la valeur de ses parts. Au niveau personnel, cela l'a amené à faire une croix sur la possibilité que ses enfants se joignent à l'entreprise : *« Je me suis dit que si mes enfants voulaient s'en venir dans le bureau je ne les pousserai pas, parce qu'il n'y aurait pas de place. Parce que Roger et Valérie auraient une position trop forte. »*

Daniel a même encouragé sa fille Isabelle à se diriger en droit plutôt qu'en comptabilité, car il ne voulait pas créer de conflit entre les deux clans. En contrepartie, il a obtenu l'accord de Roger pour éventuellement procurer à Isabelle un bureau dans les locaux de Tremblay et Langevin pour qu'elle puisse y pratiquer sa profession. Daniel affirme se soucier peu du fait que son entreprise puisse un jour ne plus appartenir à sa famille : *« Pour moi, ce n'est pas important que ça reste dans les mains de ma famille. Dans ma tête c'est moi qui l'ai parti cette entreprise-là. C'est ça qui est important pour moi. »*

4.3 Intégration

La venue de Valérie dans l'entreprise a provoqué une négociation entre Daniel et Roger. Deux choix s'offraient à Daniel : vendre ses parts dans l'entreprise et faire autre chose, ou aider ses associés à faire croître le bureau afin d'augmenter sa « *sortie* ». Il utilise le terme

« sortie », car, suite à l'arrivée de Valérie, Daniel a commencé à réfléchir à son retrait éventuel : « *Quand Valérie est arrivée, je savais que je voudrais éventuellement partir. Partir pour de bon, non, mais travailler moins. (...) Je savais qu'il fallait que je fasse mon deuil du bureau, et qu'un jour il ne serait plus à moi.* »

Roger et Daniel étaient d'accord sur le fait que Valérie et Dany Langevin soient d'emblée nommés associés, avant même leur première journée au bureau. Il fut établi que 20% des parts seraient transférées à Valérie, et 10% à Dany Langevin. Un prix fut ensuite fixé, et il fut entendu que le paiement serait reporté à une date ultérieure. Cette entente initiale fut strictement verbale, et aucun document ne fut signé. Pour Daniel, cette négociation était plutôt à sens unique, car ses options étaient limitées : « *J'avais le choix de m'obstiner ou j'avais le choix de me la fermer, de ne pas me battre et de faire confiance à l'avenir.* »

Daniel croit que cette concession lui a permis de conserver son autonomie et son indépendance au sein de l'entreprise, et d'acheter l'indulgence de ses associés quant à son style de gestion et ses dépenses. Dans les années qui ont suivi, personne ne lui a demandé de rendre des comptes et il n'avait pas d'objectifs de performance à atteindre. De plus, il a pu conserver le même rythme de vie et les mêmes avantages qu'il avait avant l'arrivée de Valérie, particulièrement au niveau des dépenses :

« Ils (ses associés) ne me fatiguent pas trop. Ils ne me demandent pas de statistiques. Ils ne me demandent rien, ils me foutent patience. (...) C'était mieux comme ça aussi, parce que sinon j'aurais foutu le camp et j'aurais demandé à être payé. (...) Je ferme ma gueule parce que je ne suis pas perdant. »

Daniel estime que ce qui l'aide beaucoup dans ses rapports avec son frère, c'est son empathie. Il se met régulièrement dans la peau de Roger et évite d'avoir des demandes exagérées. Il reconnaît aussi que son frère est une personne de parole, et que cela leur permet également d'avoir une bonne relation. Néanmoins, il confie être beaucoup plus à

l'aise depuis que les quatre associés ont signé une convention d'actionnaires en 2009 :
« C'était une entente verbale, il n'y avait rien d'écrit dans ce temps-là. Là c'est plus écrit sous une convention d'actionnaire qu'on a depuis à peu près six mois. Alors depuis six mois je suis plus sûr de mon affaire. Là j'ai une convention. »

Daniel affirme que le cheminement de Valérie au sein de l'entreprise n'a pas été planifié. Il fut toutefois établi que son mentor serait son père. Pour sa part, Daniel ne tenait pas à participer activement à l'intégration de sa nièce : *« Son coach c'était Roger, puis moi ben mon téléphone est toujours ouvert, elle peut m'appeler n'importe quand. Mais je n'ai pas voulu être omniprésent dans son cheminement. »*

Il croit que les trois années que Valérie a passées au sein d'un grand bureau étaient très importantes, car cela lui a permis d'avoir une certaine crédibilité auprès des employés. Ainsi, elle a pu être nommée associée sans qu'il y ait quelconque sentiment d'injustice. Le message qui fut véhiculé était que Valérie avait été nommée associée pour ses compétences, et non-pas seulement parce qu'elle était la fille de Roger.

Même si Roger avait préparé les employés à la venue de Valérie en leur mentionnant qu'elle ne prendrait la place de personne, ceux-ci ont tout de même manifesté de l'inquiétude auprès de Daniel :

« C'est sûr qu'il y avait de l'inquiétude pour les employés, parce que c'est la fille du boss. On sait qu'elle s'en vient comme patronne. Est-ce que ça va changer les méthodes, la façon de penser ou la façon de faire ? Est-ce que Roger va cesser de les écouter pour n'écouter que sa fille ? (...) Ils n'en ont pas parlé à Roger, mais à moi ils m'en ont parlé. »

Daniel assure toutefois que cette inquiétude fut légère et de courte durée. Pour lui, il était tout à fait normal qu'une certaine appréhension se manifeste.

La première décision que Valérie a prise en tant qu'associée fut de s'acheter un mobilier de bureau neuf. Il était important qu'elle ait un mobilier à son goût et dans lequel elle se sentirait bien. Daniel croit que cela envoyait aussi un message clair aux employés quant à l'importance de la jeune femme au sein de l'entreprise. Valérie décida aussi de positionner son espace de travail de façon stratégique. Son bureau devait lui permettre de se rapprocher du personnel. Elle a donc choisi le bureau qui était occupé par Michel Parent, devant lequel les employés doivent constamment passer au cours d'une journée :

« Ça lui a permis de bien se positionner avec les employés, d'être plus près d'eux. Ça lui a permis de s'intégrer plus facilement à l'équipe. (...) Elle aurait pu décider de prendre un bureau plus isolé, pour être plus tranquille, mais les employés ne l'auraient probablement pas trouvée aussi drôle et sympathique. »

Valérie n'a donc eu aucune difficulté dans son intégration au sein du bureau. Les employés, qui la connaissaient déjà, l'ont acceptée d'emblée. De plus, aucun d'entre eux n'avait l'ambition d'être nommé associé, donc il n'y a pas eu de jalousie. En aucun temps elle n'a essayé de s'imposer comme patronne. La grande difficulté, c'est plutôt Daniel qui l'a vécu, car il a dû s'effacer pour laisser la place à Valérie : *« Il a fallu que je lui laisse une grande partie de ma place. (...) J'ai dû faire mon deuil, et aujourd'hui mon deuil est fait et j'en suis très heureux. »*

4.4 Règne-Conjoint

L'arrivée de Valérie et de Dany a provoqué plusieurs changements au sein du bureau. Les deux jeunes associés se sont rapidement attaqués à l'image de marque du bureau. D'abord, il fut établi que le nom de Tremblay et associés changerait pour Tremblay et Langevin : *« Le nom, ça n'a pas été problématique après avoir nommé Langevin associé. Il fallait lui laisser son nom, c'est normal. Puis nous autres on veut avoir deux noms parce que ça fait plus solide. »*

Le logo fut ensuite changé pour un plus jeune, avec des couleurs et des formes plus modernes. Même si l'ancien logo était compatible avec le nouveau nom et n'avait donc pas besoin d'être changé, Daniel estime que Valérie et Dany ont effectué un très bon travail dans ce dossier. L'image de marque est une chose très importante pour un bureau de comptables : *« Nous autres (Roger et lui) ont aurait probablement pas changé grand-chose. Mais pour eux, c'était une façon de se positionner, de prendre leur place. De prendre une bonne place. »*

Valérie s'est ensuite positionnée par rapport au personnel du bureau de Montréal. Elle a réussi à bâtir une relation avec eux et faire en sorte qu'ils acceptent de travailler pour elle, ce qui n'est pas chose facile selon Daniel, car ils ont tendance à n'écouter qu'un seul patron. Elle a également commencé à embaucher du personnel, selon ses critères et ses préférences. Auparavant, c'était Daniel qui effectuait les entrevues et sélectionnait les nouveaux employés. Daniel croit que s'il avait continué à passer les candidats en entrevue pour ensuite leur dire que Valérie serait leur patronne, elle n'aurait pas eu autant d'autorité : *« C'était important que je ne mêle plus trop de la sélection du staff, parce que si le staff travaille pour toi, ça doit être toi qui passes l'entrevue. Pour qu'ils sachent tout de suite qui sera leur boss. »*

D'autres responsabilités de gestion ont également été transférées à Valérie. Elle a commencé à signer des chèques pour des achats et pour la paye des employés. Daniel affirme qu'il s'agit d'une responsabilité qu'il n'a pas hésité à transférer, même si cela faisait en sorte qu'il perdait du pouvoir au sein de l'entreprise :

« C'est un peu ça le deuil que j'ai ressenti. (...) C'est un pouvoir que je transférais à Valérie. Mais il fallait que je laisse la place. Il ne fallait pas que je continue à vouloir gérer l'entreprise comme dans le temps. Je me serais brûlé, on se serait chicané et je serais peut-être parti. »

En se retirant de la gestion quotidienne du bureau, Daniel devenait beaucoup moins présent à Montréal. Il avoue s'être quelque peu isolé au bureau de Québec, mais cela était pour le bien de l'entreprise. Il voulait éviter d'entrer en conflit avec Valérie ou Roger, et c'est pourquoi il leur a laissé toute la place : *« Roger ne comprenait pas pourquoi je me retirais, mais aujourd'hui il le comprend. Il aurait voulu que je sois là avec Valérie et que je l'aide. Il aurait voulu que je sois présent avec elle, mais on se serait disputé. »*

Selon Daniel, il n'y avait pas de vision commune pour l'entreprise avant l'arrivée de Valérie et Dany. Roger aurait voulu que l'entreprise prenne de l'expansion pour éventuellement devenir un grand bureau. Pour ce faire, elle devait percer le marché des compagnies publiques, ce à quoi Daniel s'opposait. Selon lui, le bureau ne possédait pas l'expertise nécessaire et cela risquerait de le mettre dans une fâcheuse position vis-à-vis l'Ordre des comptables agréés. L'arrivée de Dany Langevin, qui avait fait de la vérification de compagnies publiques chez son ancien employeur, amenait cette expertise. C'est pourquoi Roger parvint à convaincre son frère qu'ils devaient saisir cette occasion. Même s'il croit que l'entreprise saura relever ce défi, on sent toutefois dans les propos de Daniel qu'il conserve encore certains doutes par rapport à cette décision :

« Les compagnies publiques c'est ben le fun, c'est payant. Mais c'est apte à changer souvent de comptable, et c'est très dangereux quand tu en perds. C'est là que les frais fixes deviennent très lourds. (...) Avant on avait seulement que des petits clients. Quand on en perdait un, ça ne faisait pas mal... »

Il était important pour Valérie et Dany d'établir une vision et des objectifs clairs pour le bureau, d'autant plus qu'ils arrivaient de gros bureaux où les processus de travail étaient très formalisés. Ils ont donc organisé un « *lac à l'épaule* », soit une retraite fermée entre associés pendant une fin de semaine au chalet de Roger. Daniel affirme qu'il s'agissait d'une bonne chose, même si ses commentaires sont plutôt nuancés :

« ... elle arrive avec la nouvelle méthode qu'elle a apprise à l'université, avec des beaux petits livres, puis ils préparent ça et on passe deux jours ensemble. (...) C'est très bon, sauf qu'on ne la suit pas plus que ça. C'est juste écrit, c'est un aide-mémoire dans ma tête à moi. »

Pour Daniel, le « *lac à l'épaule* » aura servi à établir des stratégies, comme orienter davantage le bureau vers les compagnies publiques, faire éventuellement l'acquisition de petits bureaux de comptables en région et investir plus dans la formation continue des employés. Dany fut encouragé à s'impliquer auprès de l'Ordre des comptables agréés, car cela pouvait avoir un impact positif sur la crédibilité du bureau. Mais il ne croit pas qu'une nouvelle vision en ait émergé. Ils avaient déjà une vision, et le « *lac à l'épaule* » fut l'occasion de la formaliser dans un plan stratégique. Il était ensuite important pour Valérie et Dany de communiquer aux employés la direction qu'avaient décidé de prendre les quatre associés, et ce que cela impliquait pour eux. C'est ce qu'ils ont appelé la « *rentrée* ». Il s'agissait d'une assemblée réunissant tous les employés, sous-traitants et autres collaborateurs du bureau, au cours de laquelle le plan stratégique fut expliqué. Daniel affirme que les deux nouveaux associés ont joué un rôle central dans ces changements. Ce sont eux qui ont rédigé les différents documents, organisé les rencontres et présenté les résultats aux employés, après avoir obtenu l'opinion de Roger et Daniel. Quant à savoir si ce processus a fait naître du mécontentement et de la résistance chez les employés, Daniel soutient qu'il n'y en a pas eu.

Pour Daniel, l'obtention de la certification « *d'employeur remarquable* » fut également un élément important dans la progression de Valérie et Dany au sein du bureau. C'est lui-même qui avait suggéré à son frère Roger que cette certification, qui récompense les entreprises en fonction de l'appréciation des employés, serait bénéfique pour le bureau. Devant le scepticisme de Roger, Daniel lui expliqua que cela avait beaucoup d'importance pour leurs deux jeunes associés, car ce sont eux qui seraient jugés par la reconnaissance

des employés : « *Les deux personnes qui ont été les plus contentes de ça, c'est Valérie et Dany. Et par la bande Roger aussi, parce que ce qui fait plaisir à Valérie fait doublement plaisir à Roger.* »

Daniel estime avoir une bonne relation professionnelle avec sa nièce. Elle lui prouve qu'elle se soucie de lui en venant chercher son opinion. Selon lui, Valérie est dans une position qui peut parfois être difficile, car elle se retrouve souvent au milieu de querelles entre son père et son oncle. Les deux frères doivent donc éviter de mêler Valérie dans leurs disputes, d'autant plus qu'elle est d'une grande sensibilité. Valérie s'est aussi révélée être une bonne alliée pour Daniel, car elle agit comme interprète auprès de son père. Daniel croit qu'elle comprend ses « *visions* », et comme Roger a plus d'écoute pour elle que pour quiconque, elle parvient à les lui relayer. Il s'estime chanceux, car la situation aurait pu être complètement différente : « *Elle veut me garder absolument. (...) J'aurais pu me retrouver dans une situation où père et fille soudés ne font qu'un. Là, j'aurais été dans le trouble. Mais ce n'est pas ça qui se passe. Ils sont quand même différents.* » Il ajoute que Valérie est capable de se faire son propre jugement, et que Roger lui donne l'opportunité de s'exprimer librement sans vouloir lui imposer ses convictions.

Pour Daniel, il ne fait aucun doute que le leadership de Valérie et Dany est excellent. Valérie est aimée des employées, et elle constitue pour eux une bonne alliée. Elle dédramatise bien des situations, elle s'implique beaucoup dans la gestion des conflits, et est présente auprès des employés qui éprouvent des difficultés. Les employés le lui rendent bien, car ils lui vouent un grand respect, et cela n'est pas étranger au fait que l'entreprise ait obtenu la certification « *d'employeur remarquable* ». Pour ce qui est de Dany, Daniel croit qu'il a, lui aussi, un bon leadership, tout en étant plus effacé. Il laisse la position de pouvoir à Valérie et ne cherche pas à attirer l'attention, mais il réussit tout de même à faire

passer ses messages aux autres associés. Il socialise beaucoup avec les employés, et il est très apprécié au sein du bureau.

Selon Daniel, le leadership de la deuxième génération n'est pas très différent du sien. Il croit que Valérie et Dany se sont inspirés de son côté détendu et informel qui contrastait avec l'austérité de Roger. Cela n'empêche toutefois pas Valérie d'être très exigeante avec les employés quant à la qualité de leur travail, et d'être en mesure de leur communiquer son insatisfaction le cas échéant. Daniel admire cette capacité qu'a Valérie à livrer le fond de sa pensée : « *Elle est capable de rester amicale tout en étant capable de dire ce qui ne fait pas son affaire. Là-dessus, elle est meilleure que moi. Moi je vais les couvrir un peu plus.* »

Ce qui permet à Valérie d'être exigeante envers les employées, et ce qui constitue, selon Daniel, sa plus grande qualité, c'est l'excellence de son travail. Elle est très ambitieuse et a le souci de s'améliorer constamment. Elle consacre beaucoup de temps à lire et à parfaire sa formation : « *En étant à jour, elle force nos employés de Montréal à être à jour. Elle fixe un meilleur standard, et cela veut dire que le bureau est plus compétent actuellement qu'il ne l'était avant.* »

4.5 Désengagement

Daniel entrevoit son avenir avec beaucoup d'optimisme et d'enthousiasme. Il croit que l'évolution de l'entreprise passe par le développement de bureaux régionaux qui la feront croître davantage et permettront à Daniel de vendre ses participations à un prix plus élevé. D'ici cinq ou six ans, il a l'intention de vendre une partie de ses parts dans l'entreprise à de jeunes comptables qui auront prouvé leur potentiel. Il ne veut plus avoir à travailler autant qu'auparavant, mais il ne veut pas arrêter complètement. Il veut laisser davantage de place

aux jeunes tout en restant présent : *« Je vais continuer à être présent un peu dans le bureau, mais je vais laisser ma place à quelqu'un d'autre. (...) Ils ont encore besoin de moi, mais c'est moins important. »*

Daniel confie que ce qu'il aime, c'est de démarrer des entreprises, de pouvoir dire qu'il en était le fondateur. Il est très fier de souligner qu'il a fondé Tremblay et Langevin, car au départ c'était lui l'unique C.A. et sans lui le bureau n'aurait pu exister. Le travail prendra pour lui une dimension plus ludique. Il ira au bureau pour s'amuser plus que pour travailler. De plus, il a l'intention de travailler en collaboration avec sa fille, qui étudie présentement en droit :

« Ça va être extraordinaire ce qui s'en vient pour moi. Ma fille va s'en venir à côté du bureau en tant qu'avocate. Et puis moi je suis capable de l'aider, de faire des procès-verbaux, des contrats, etc. Je vais venir l'aider, tout en étant relié avec le bureau. (...) Je vais aller m'amuser. »

En ce qui concerne Valérie, il a la certitude qu'elle sera le bâton de vieillesse de son père. C'est-à-dire qu'avec le temps Roger va travailler de moins en moins, et Valérie le soutiendra, car elle aura une position de force au sein du bureau. Les autres associés ne pourront donc pas évincer Roger du bureau ou critiquer le salaire qu'il retire. Quant à savoir si ce dernier prendra éventuellement sa retraite, Daniel croit que cela n'arrivera pas de si tôt : *« Il n'arrêtera jamais de travailler. Il va garder son bureau et il va mourir avec. »*

5. Roger Tremblay (C.G.A. associé et co-fondateur de l'entreprise)

5.1 Présentation

Détenteur du titre de comptable général accrédité (CGA), Roger Tremblay a d'abord connu de mauvaises expériences au sein d'un bureau de comptable, où on lui avait fait miroiter une participation dans l'entreprise sans jamais la lui offrir. Suite à cette expérience, Roger avait décidé d'avoir sa propre entreprise et ainsi d'être maître de son destin. C'est pourquoi il a fondé le bureau Tremblay et Associés avec trois partenaires, dont ses frères Daniel et Yves.

5.2 Initiation

Roger se souvient de la première fois où le sujet de la succession de son entreprise fut abordé. C'était par son frère Daniel, avant que Valérie n'entre à l'université. Daniel était convaincu qu'elle viendrait éventuellement travailler avec eux au bureau. Roger ne niait pas cette possibilité, mais il soulignait l'importance de laisser Valérie décider par elle-même. Il ne voulait pas que sa fille se sente obligée de prendre la relève de l'entreprise familiale.

Roger n'avait pas de difficulté à voir les avantages de voir sa fille lui succéder à la tête du bureau. Cela apportait une continuité à l'entreprise et garantissait, du même coup, son fond de pension. Une entreprise de service, comme un bureau de comptables, est difficile à vendre, car le prix obtenu sera lié au succès du transfert de la clientèle. Donc si Roger et Daniel vendaient leur entreprise à un étranger, deux choix s'offriraient à eux : garantir le transfert de clientèle à l'acheteur en continuant à travailler pour lui pendant quelques années, ou accepter un prix beaucoup plus bas que la valeur réelle de l'entreprise.

Il y avait cependant plus qu'une simple dimension financière reliée à la succession. Roger avoue que pour lui et Daniel, la possibilité de voir leur entreprise continuer à se développer était l'aspect le plus important:

« Pour nous, la dimension financière n'était pas l'élément premier. C'était la continuité de la business qu'on a voulu protéger avant n'importe quoi. (...) On croit en cette compagnie-là, et on pense qu'elle peut faire mieux, qu'elle peut croître davantage. »

La succession lui permettait également de pouvoir continuer à travailler à sa guise dans son entreprise, et ce, tant qu'il le voudrait. Il aurait donc la liberté de se retirer de façon graduelle. Roger était donc, depuis le départ, très favorable à la possibilité que sa fille prenne la relève de son entreprise. Il ne restait plus qu'à savoir si Valérie était intéressée par cette opportunité. Roger raconte que c'est pendant qu'elle était à l'université que Valérie s'est rendue qu'elle était intéressée par l'entreprise familiale. Toutefois, elle ne voulait pas être seule à prendre la relève de Roger et Daniel, car le défi serait trop grand : *« Il aurait fallu qu'un jour elle s'associe quelqu'un. Donc, ce qu'on a décidé de faire, c'est de voir avec elle s'il y avait quelqu'un avec qui elle aimerait être associée. C'est là qu'elle nous a parlé de Dany. »*

Pour Valérie, Dany était le candidat idéal, car ils avaient découvert en travaillant ensemble sur des travaux scolaires qu'ils formaient une excellente équipe. Le choix de Dany faisait également du sens pour Roger et Daniel, puisqu'il s'intéressait à la vérification et il s'agissait d'un secteur que l'entreprise devait développer davantage. Finalement, Dany avait les mêmes valeurs que Valérie, ce qui pour Roger avait beaucoup d'importance : *« Dany s'entend à merveille avec Valérie, et c'est ce que je voulais. Daniel et moi on se chicanait souvent, mais on avait les mêmes valeurs. Valérie et Dany ont aussi les mêmes valeurs, les chicanes en moins ! »*

Toutefois, les deux jeunes avaient encore du chemin à parcourir avant de se retrouver chez Tremblay et associés. Ils devaient évidemment compléter leur baccalauréat et passer leur C.A. avec succès. Valérie et Dany souhaitaient également acquérir un peu d'expérience avant de se joindre à l'entreprise, ce qu'ils feront chacun de leur côté dans de grands bureaux de renommée internationale. Pour Roger, même en oubliant les liens familiaux, Valérie et Dany demeuraient les deux meilleurs candidats possibles pour Tremblay et associés :

« Valérie et Dany étaient deux jeunes très compétents. Ils avaient prouvé leur capacité à l'université. Prouver leur capacité avec l'Ordre des comptables agréés. Prouver leur jugement dans d'autres affaires. En plus, ils sont parfaitement bilingues! Ils étaient les deux meilleurs candidats que je voyais à ce moment-là. »

Afin de confirmer le potentiel de Valérie et Dany, Roger s'était informé auprès d'un professeur qui leur avait enseigné à l'université. Ce dernier lui a affirmé qu'ils étaient parmi ses meilleurs élèves. Il s'était également informé auprès de leurs employeurs respectifs, et la réponse fut la même. Pour Roger, la compétence de Valérie et Dany était très importante. Bien sûr, il n'aurait jamais hésité à donner un emploi à sa fille et ce peu importe son potentiel, mais c'est sa compétence qui permettait à Roger et Daniel de la nommer associée :

« Il y a une grande différence entre donner un emploi à ma fille et m'associer avec elle. Elle n'aurait jamais été capable de gérer un bureau de professionnels sans avoir tout d'abord la reconnaissance académique et la reconnaissance professionnelle. Alors, si elle avait été incapable d'obtenir son C.A., je ne l'aurais pas nommée associée. »

Roger raconte que le processus de succession n'a jamais été planifié de façon formelle, car lui et Valérie se côtoyaient sur une base quotidienne. En effet, à l'époque où elle s'apprêtait à se joindre à l'entreprise, Valérie habitait chez son père en attendant la construction du condo dont elle avait fait l'achat avec son conjoint :

« On parlait beaucoup de ça. On parlait de la transition, de qui ferait quoi. Ensuite j'en parlais à Daniel. Ça s'est donc fait de façon très informelle en grande partie parce que c'était ma fille, et parce qu'on passait beaucoup de temps ensemble. »

Roger ne croit pas qu'il y aurait eu intérêt à ce que la succession soit planifiée de façon plus formelle. Il croit que le fait qu'il s'agisse d'une entreprise familiale rend le processus beaucoup plus simple, car les individus ont habituellement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs.

5.3 Intégration

C'est à titre de propriétaire que Valérie s'est officiellement jointe à Tremblay et associé. Roger croyait qu'il était important de positionner sa fille par rapport aux employés. Le fait que Valérie arrive au bureau avec un statut reconnu laissait moins de place aux craintes, aux doutes et à l'incertitude :

« Je voulais signifier que c'était un statut permanent pour une situation permanente, et non un statut qui laisse place à interprétation. (...) Si quelqu'un avait dit qu'il ne pouvait pas travailler avec elle, il était mieux de se trouver une autre job parce qu'elle était là pour longtemps. »

Roger avait également établi la réputation de Valérie avec les employés, car il l'avait positionnée comme une personne compétente qui avait beaucoup de potentiel, et qui provenait d'un grand bureau. On a également assuré les employés que Valérie représentait une valeur ajoutée pour le bureau, et qu'elle ne venait prendre la place de personne. Ce fut particulièrement le cas avec Michel Parent, qui s'attendait à perdre son emploi lorsque l'arrivée de Valérie fut annoncée : *« Je lui ai dit qu'elle ne s'en venait pas prendre sa place, mais qu'elle s'en venait plutôt prendre la mienne. Elle s'en venait prendre mes jobs de bras, et cela me permettrait développer davantage. Cela a tout de suite calmé ses inquiétudes. »*

Il n'y a pas seulement que les employés qui furent préparés à l'arrivée de Valérie. Roger a graduellement commencé à parler de sa fille à ses clients, leur mentionnant qu'elle était très compétente et qu'il avait bien hâte qu'elle se joigne au bureau. Pour Roger, l'introduction devait se faire à long terme, et c'est pourquoi la plupart de ses clients connaissaient Valérie bien avant qu'ils ne l'aient vue pour la première fois.

Lorsque Valérie a commencé à travailler pour Tremblay et associés, l'objectif était d'abord qu'elle apprenne le travail. Elle se retrouvait dans un environnement nouveau, puisque le travail en PME est très différent de ce qui se fait dans les grands bureaux. Roger lui a donc graduellement transféré certains dossiers à l'interne, puis il a commencé à lui confier certains clients. Il fut également établi que Valérie pouvait être, dès son arrivée, signataire de chèques. Même si elle n'a signé son premier chèque que plusieurs mois après son arrivée, c'était pour Roger et Daniel une façon de signifier aux employés l'importance qu'elle avait au sein du bureau. Quelques mois suivant son arrivée, Roger a décidé de confier des responsabilités de gestion à Valérie : *« Je voulais que quelqu'un d'autre que moi et Daniel soit au courant de la situation financière du bureau. Alors, c'est pour ça que j'ai commencé à intégrer Valérie là-dedans. »*

Valérie avait déjà signifié à son père son intérêt pour la gestion du bureau, particulièrement au niveau du personnel. Roger délaisse donc de plus en plus l'administration du bureau, et c'est sa fille qui prend la relève. D'ailleurs, Roger affirme que Valérie lui avait dit, avant de se joindre au bureau, que son objectif était de diriger l'entreprise. Roger croit que, tout au long de sa carrière, Valérie n'a jamais eu peur de prendre des risques parce qu'elle savait que l'option de travailler avec son père serait toujours là. Cela lui a permis de progresser plus rapidement. Roger a toutefois l'impression qu'il s'agissait davantage qu'une option : *« Maintenant je peux prétendre que c'était son rêve. Elle adore ce qu'elle fait. »* Roger ne

cache pas qu'il désirait lui aussi travailler avec sa fille, et que c'était aussi le cas pour son frère Daniel. Toutefois, l'intégration de Valérie dans l'entreprise apportait son lot d'inquiétudes. Roger confie qu'il craignait quelque peu de saboter la carrière de sa fille : *« C'était la crainte de ne pas réussir, parce que si tu ne réussis pas... Valérie était vouée à un bel avenir là où elle travaillait déjà. Donc elle s'en venait au bureau, puis si on s'était planté... j'aurais eu pas mal de misère. »*

Cette crainte était beaucoup plus présente chez le grand-père maternel de Valérie, qui avait des doutes sur la capacité du bureau à payer celle-ci à sa juste valeur. Roger croit toutefois que l'inquiétude de ce dernier était attribuable au fait qu'il n'ait jamais eu l'esprit d'entrepreneur :

« Lui, dans sa tête, dans une grande entreprise t'auras toujours ta paye, alors que dans une petite entreprise, si ça va mal, tu n'as plus de paye. Par contre, si ça va bien ta paye elle peut tripler. Ça, c'est ce que les gens qui ne sont pas entrepreneurs dans l'âme ne voient pas. »

5.4 Règne-Conjoint

Une fois Valérie et Dany bien intégrés dans des postes de dirigeants, ils entreprirent de formaliser davantage l'entreprise. Cette formalisation, qui se poursuit encore aujourd'hui, est de plus en plus nécessaire selon Roger, car l'entreprise ne cesse de croître. L'entreprise se doit donc d'avoir des politiques et des conditions plus standardisées pour ses employés, ainsi que pour ses propriétaires :

« On commence à être un peu plus formel avec le staff. On commence à avoir des conditions de travail un peu plus standards, ce qu'on n'avait pas avant. (..) Alors, on commence à se mettre des politiques en place parce qu'on est rendu à une vingtaine d'employés. (...) Même au niveau des associés, on a fait une convention d'actionnaires, ce qui n'existait pas avant. »

Il y a maintenant, entre autres, des politiques d'emploi, de comptes de dépenses et de déplacements pour les employés. La convention d'actionnaire prévoit quant à elle les

différentes options qu'ont les associés advenant toutes les situations possibles, comme la mort ou l'invalidité de l'un d'entre eux, la vente ou le legs des participations, le départ éventuel de la première génération, etc.

Roger croit que son frère Daniel a beaucoup aidé à l'intégration de Valérie dans l'entreprise. Son appui inconditionnel a fait en sorte que Valérie a pu rapidement faire sa place au sein de du bureau. Daniel a toujours incité son frère à s'effacer pour laisser davantage de place à Valérie. Si Roger affirme que Daniel voyait juste en laissant la place à Valérie, il croit qu'il est allé trop loin et qu'il a fini par laisser une partie de sa place :

« Il lui a laissé toute la place, mais c'est là qu'était le danger. C'est qu'en lui laissant toute la place, il a peut-être fini par laisser un morceau de sa place. C'est de ça qu'il a eu peur un moment donné, de ne plus avoir de place. De ne plus avoir un rôle dominant. »

Roger estime que Daniel a dû vivre une forme de deuil, car il laissait à Valérie l'administration de l'entreprise. Il lui donnait le contrôle du bureau. Le fait que Valérie était sa nièce, et non sa fille, faisait en sorte que le transfert était beaucoup plus difficile pour Daniel que pour Roger. Ce dernier léguait son entreprise à sa fille, et cela l'assurait qu'il y aurait toujours sa place :

« C'est sûr que ç'a été beaucoup plus facile pour moi, parce que ce n'était pas un vrai deuil. (...) C'est un peu comme si je léguais ma maison, à laquelle j'ai toujours tenu, à ma fille. Je vais continuer à y aller dans la maison. Je vais pouvoir continuer d'en profiter. »

Étant donné que Valérie s'occupait de l'administration du bureau de Montréal, la présence de Daniel y était beaucoup moins nécessaire. Roger ajoute que Daniel avait également certains problèmes avec une employée du bureau de Québec, et qu'il ne pouvait donc pas s'absenter trop souvent. Pendant ce temps, le bureau de Montréal, sous l'impact de l'arrivée de Valérie et Dany, ne cessait de croître. Aucun des associés n'était en mesure d'offrir un soutien à Daniel, car ils étaient tous débordés. Il fut donc laissé à lui-même, isolé au bureau

de Québec. Roger croit que Daniel, en voyant que sa situation se détériorait et que le bureau de Montréal fonctionnait à plein régime, craignait que ses associés ne se séparent de lui. Après tout, il y avait maintenant deux autres C.A. au sein du bureau et il n'était plus indispensable :

« Il s'est dit que si je voulais le mettre dehors, rien ne m'en empêchait, parce que j'avais ma fille et que je n'avais plus besoin de lui. Il a eu peur de ça. Et s'il parlait aux gens autour de lui ou à ses chums, ils lui ont sûrement dit que ça se pouvait très bien. »

Roger raconte qu'à un certain moment, il a dû faire une sérieuse mise au point avec son frère. Le bureau de Québec n'était déjà pas très rentable, et ne représentait que 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Daniel ne s'impliquait pratiquement plus dans les activités du bureau de Montréal : *« Il y a environ un an, je lui ai dit que s'il n'était plus intéressé, il n'avait qu'à le dire et on trouverait un arrangement. Je ne l'aurais pas mis dehors à coup de pied au derrière. Mais je lui ai aussi dit que je voulais qu'il reste. »* Roger lui a également dit qu'il en avait assez qu'il soit accaparé à Québec à cause du peu d'autonomie que démontraient ses employés, et qu'il avait besoin de lui à Montréal. Il avait besoin de ses idées, de sa compétence et de son talent afin de l'aider à développer l'entreprise. Roger croit que c'est à ce moment que Daniel a réalisé qu'il avait envie de s'impliquer davantage à Montréal.

Pour Roger, un propriétaire d'entreprise doit y voir son reflet quand il la regarde. Il doit y reconnaître ses propres valeurs. Étant donné qu'il y avait maintenant quatre associés, il fallait faire en sorte que l'entreprise réponde aux intérêts et aux aspirations de chacun d'entre eux. Roger croit que Valérie et Dany ont une vision à long terme qui tient compte des vingt ou trente prochaines années. Daniel aurait pour sa part une vision plutôt à court terme, pour les six ou sept prochaines années. Il ne croit pas que Daniel sera encore au

bureau après ses 60 ans. La vision de Roger est plutôt à moyen terme, car il voudra être là suffisamment longtemps pour appuyer sa fille. C'est pour réconcilier ces différentes visions que les employés ont décidé de faire un « *lac à l'épaule* » entre associés.

Suite à cette rencontre, Roger et Daniel se sont dit qu'il avait le plan stratégique en tête et que cela était suffisant. Roger fut surpris lorsque Valérie lui annonça qu'elle et Dany, inspirés par les méthodes de gestion qu'ils avaient apprises, avaient planifié une rencontre avec les employés afin de leur communiquer le plan stratégique. Roger raconte que Daniel était réticent à participer à cette rencontre. Il lui expliqua que Valérie et Dany avaient travaillé très fort pour organiser cette rencontre, et qu'il se devait d'être présent avec tout le personnel du bureau de Québec. Roger et Daniel n'étaient pas au courant de ce qui allait être le contenu de cette rencontre, et ils furent très impressionnés par la présentation de Valérie et Dany. Daniel se demandait même s'il était nécessaire de dévoiler autant d'informations aux employés. Pour Roger, cette rencontre envoyait un message à tout le monde : « *Je pense que ç'a donné un signal très clair aux gens à savoir comment on était pour s'enligner. Ç'a donné un signal à Valérie et Dany aussi. Ça leur a donné l'autorité de vouloir mettre en place ces choses-là.* »

Roger affirme que les employés ont très bien réagi à la rencontre. Ils ont apprécié que leurs dirigeants leur expliquent la direction qu'allait prendre l'entreprise. Il croit cependant que la réaction des employés de Québec était plus mitigée, car ils sont moins près de Valérie et Dany :

« Le résultat a été un succès à Montréal. Tout le monde a embarqué. Alors qu'à Québec les gens ont été beaucoup plus sceptiques face à la situation et à la façon de faire. (...) Je crois que les employés de Québec ne se sont pas identifiés à ce moment-là totalement à Valérie et Dany. (...) »

Pour Roger, les employés de Québec continuaient à croire que c'était lui qui dirigeait l'entreprise. Il ne voyait pas l'importance de la place prise par Valérie et Dany au sein de l'entreprise. En ce qui concerne le leadership de Valérie, Roger affirme qu'elle est très énergique et qu'elle apporte une énergie positive au bureau : *« Quand elle entre au bureau, on le ressent. Il y a le bruit qui monte, parce qu'elle parle avec Amélie. Elle a un rire assez communicateur. Il y a comme une douche de positivisme pour tout le monde. »*

Roger explique que le leadership de Valérie est très humain, car elle se soucie beaucoup des autres, de leur bonheur comme de leur malheur. Elle sait aussi se montrer juste envers les employés, et c'est ce qui fait, selon lui, qu'elle a l'aptitude pour gérer une entreprise. Toutefois, cela ne l'empêche pas d'être directe avec les employés, et de leur dire ce qu'elle pense sans faire de détour. Roger et Dany l'ont même surnommée le « *bulldog* », parce qu'elle a beaucoup de caractère. Selon Roger, Valérie possède un leadership naturel. Elle a la capacité de rassembler les gens autour d'elle, de faire en sorte qu'ils se dévouent tous à un même objectif. Elle gagne facilement la confiance des autres. Roger estime que Valérie a hérité du meilleur de lui et de Daniel. Elle a le sens des affaires de son oncle, et le talent de son père pour développer la clientèle : *« Elle a plus le sens de l'entrepreneuriat que moi. Elle pense à faire croître l'entreprise, pour en augmenter sa valeur. (...)C'est pour ça qu'elle est souvent en accord avec Daniel sur la direction à donner à l'entreprise qu'avec moi. »*

Valérie aurait d'ailleurs confié à son père que c'est son rôle de propriétaire qu'elle préfère le plus, et non son rôle de comptable. En fait, elle n'aurait aucune hésitation à changer de domaine, pourvu qu'elle soit entrepreneure. Roger croit qu'un bon successeur d'entreprise doit tout d'abord être compétent. La compétence est essentielle dans un milieu professionnel comme la comptabilité et la consultation. Par compétence, Roger entend la capacité de

s'acquitter de ses responsabilités et de prendre des décisions. Sans compétence, il aurait été impossible pour Valérie de s'imposer comme dirigeante auprès des employés : *« Il faut que tu sois compétent, parce que sinon tu vas être à la remorque du monde avec qui tu vas travailler. (...) Si t'es compétent, t'es capable de bâtir le reste. »* Roger croit aussi qu'un bon successeur doit également avoir de l'écoute pour les gens autour de lui. Il doit connaître leurs aptitudes et leurs intérêts, pour pouvoir maximiser leur potentiel : *« Être à l'écoute ça veut dire être au fait des gens. Être en avant de ce que les gens veulent. Essayer de deviner ce qu'ils veulent. C'est ça être à l'écoute. »*

Roger affirme que Valérie possède ces deux qualités essentielles. C'est pourquoi le processus de succession se déroule bien. En ce qui concerne les prédécesseurs, il ne doit pas faire preuve d'égoïsme. Il doit s'oublier temporairement pour penser d'abord à l'entreprise. Il doit comprendre que le fait de déléguer son autorité ne lui enlève rien : *« Il faut que tu laisses ta place. Il faut que tu acceptes de ne plus être le king de la place. Tu dois accepter que tu perds du contrôle, mais que tu construises autre chose. »*

Un prédécesseur qui n'accepte pas de laisser sa place sera incapable de se bâtir un support à l'intérieur de son entreprise. Ses collaborateurs ne progresseront pas, et l'entreprise sera incapable d'atteindre son potentiel.

5.5 Désengagement

Roger entrevoit l'avenir de façon positive. Il se réjouit du fait que son frère Daniel ait repris goût à développer l'entreprise. Il tient à sa place et il veut s'impliquer davantage au bureau de Montréal. Roger aussi a encore le goût de s'impliquer dans l'entreprise, en autant que ce soit aussi le cas pour ses partenaires :

« Professionnellement, je suis meilleur que je ne l'ai jamais été. (...) Oui, je vais rester impliqué, parce que j'aime ce que je fais. Je veux par contre que ce bureau-là continue à évoluer avec l'effort et le support de tout le monde, des quatre associés. »

Toutefois, Roger ne veut pas que la croissance de l'entreprise nuise à la culture qu'ils y ont instaurée. Les employés représentent à ses yeux l'actif le plus important, et il ne veut pas sacrifier leur qualité de vie au nom de la croissance :

« Le défi qu'on a, c'est qu'on ne veut pas perdre l'identité Tremblay et Langevin. Ça, pour nous, c'est très important. (...) La norme employeur remarquable qu'on a reçue, ce n'est pas juste un mot. Les gens ici ont un fun noir. Ils ont beaucoup de plaisir. »

Roger n'a pas l'intention de se retirer de si tôt. Il veut cependant diminuer le rythme, à condition que cela n'ait pas d'impact négatif sur l'entreprise. Il veut d'abord s'assurer que Valérie et Dany aient le plein contrôle du bureau. Roger veut éventuellement travailler de façon plus ponctuelle, sur des mandats spécifiques, mais il ne veut pas se retirer de façon définitive tant que son fond de pension ne sera pas assuré :

« J'envisage la retraite de façon très graduelle et très ponctuelle. (...) mais il faut que j'aie atteint un point où le bureau va se développer à un point tel qu'il puisse sécuriser ma retraite et celle de Daniel, et sécurisé la valeur financière de Valérie et Dany. »

Roger ajoute qu'il veut prendre des vacances de plus en plus longues, et qu'il ne veut plus travailler cinq jours par semaine. Il croit que c'est la présence de Valérie qui lui permettra d'avoir la retraite qu'il aimerait avoir. Il pourra travailler à sa guise, sans que personne ne le remette en question. Roger désire aussi être présent pour sa fille, afin qu'elle ne néglige pas sa vie personnelle au profit de son travail : *« Pouvoir, à 67 ans, venir faire un tour au bureau de temps en temps, avoir une bonne paye, pouvoir voyager, être indépendant... c'est ça que je veux. Mais je ne veux pas laisser Valérie dans la merde par exemple. »* Roger est convaincu que Daniel arrêtera de travailler bien avant lui. Il croit par contre que la situation

serait différente si l'un de ses enfants décidait de se joindre à l'entreprise. Daniel agirait différemment si tel était le cas. Il voudrait demeurer plus longtemps pour appuyer son enfant.

Roger a l'esprit tranquille quant à l'avenir au sein de l'entreprise. Elle est bien positionnée et elle aura de plus en plus de responsabilités. C'est bientôt elle seule qui dirigera le bureau, et Roger n'est nullement inquiet de sa capacité à relever le défi. De plus, il sait que son style de gestion sera en continuité avec l'héritage que lui et Daniel laisseront : « *Si c'est Valérie qui gère le bureau, ça va être géré selon mes valeurs, mes façons de faire.* »

Chapitre quatrième

ANALYSE DES DONNÉES**1. L'intégration de Valérie dans l'entreprise familiale**

Considérons l'arrivée de Valérie comme un texte qui s'est formé graduellement par le processus de textualisation, que nous avons défini comme la sédimentation de plusieurs conversations. Les conversations qui ont contribué à produire et réaffirmer le texte ont impliqué tous les acteurs ayant participé à cette étude. On peut également déduire, à la lumière des données recueillies en entrevues, que plusieurs autres acteurs, reliés de près ou de loin à l'entreprise ou à la famille, ont également pris part à des conversations analogues. Par la suite, le texte a été rendu concret par une métaconversation impliquant Roger et Daniel, qui ont officialisé l'intégration de Valérie dans l'entreprise familiale. Finalement, cette officialisation du texte a provoqué plusieurs réactions de la part des acteurs impliqués, qui tentent de le comprendre et de l'interpréter. Il s'agit du processus d'actualisation, par lequel le texte est traduit et rendu légitime dans la conversation. S'en suit une nouvelle sédimentation des conversations qui produira un nouveau texte, réalisant la relation dialogique entre les dimensions micro et macro de l'organisation.

1.1 Processus de textualisation

Chez les employés de l'entreprise, on se doutait bien que, tôt ou tard, Valérie se joindrait officiellement à l'entreprise étant donné qu'elle avait fait ses études en comptabilité et qu'elle avait une excellente relation avec son père :

« C'est sûr qu'on s'en doutait. (...) Elle ne voulait peut-être pas travailler dans des gros bureaux toute sa vie. » -Michel

« On savait qu'elle était pour arriver. C'était sûr. » -Amélie

Même son de cloche du côté de Daniel, qui était convaincu que le rêve de Valérie était de travailler avec son père :

« Quand elle a décidé de lâcher le journalisme pour se diriger en comptabilité, je savais qu'un jour elle serait chez nous. (...) je savais qu'elle voulait travailler avec son père. » - Daniel

Comme elle savait qu'il y avait de fortes chances qu'elle travaille un jour pour l'entreprise familiale, Valérie avait, depuis le cégep, garder contact avec les employés :

« Comme j'avais quand même l'intention de m'en venir, j'ai toujours participé à tous les partys de Noël du bureau. (...) Je le faisais pour garder le contact avec ce monde-là, parce qu'éventuellement je pensais peut-être m'en venir » -Valérie

Pour Roger, il était toutefois important de ne pas influencer la décision de sa fille. Son épouse le lui avait d'ailleurs fait promettre :

« J'ai toujours su que mon père voulait que je m'en vienne, ça c'est sûr. Mais il ne m'a jamais mis de pression, parce qu'il voulait être sûr que la décision vienne de moi à 100 %. » -Valérie

« Ma femme voulait être sûre que ce soit la décision de Valérie, pas la mienne. Elle m'a dit : " Toi je le sais que tu veux l'avoir. Ça, je n'ai aucun doute. Je veux savoir si elle, elle est prête à s'en venir." » - Roger

On constate donc que l'arrivée éventuelle de Valérie devenait de plus en plus admise au sein de l'organisation. Ces conversations étaient le reflet de l'interprétation que les acteurs tentaient de faire de la situation. On savait que Valérie faisait des études en comptabilité et qu'il était logique qu'elle se joigne au bureau. Toutefois, il subsistait de l'incertitude quant à ses véritables intentions, et ce, même pour Valérie. C'est cette incertitude que les acteurs tentaient de combler au moyen de la conversation. Par un processus de textualisation, leurs conversations se stabilisaient graduellement, se sédimentaient pour former un texte leur permettant de perdurer et d'être mobilisées dans d'autres conversations. Elles constituaient l'échafaudage d'un texte qui s'est matérialisé lorsque Valérie s'est officiellement jointe à l'entreprise.

1.2 La métaconversation

La décision d'intégrer Valérie découlait du fait que l'entreprise avait besoin d'un autre comptable agréé. Daniel croyait que si on engageait un C.A. avant l'arrivée de Valérie, cette dernière aurait de la difficulté à s'imposer et à établir une certaine autorité, et il y aurait probablement une compétition malsaine entre elle et le nouvel employé. Pour ce qui était de nommer d'emblée Valérie à titre d'associée, Roger et Daniel avaient convenu que, mis à part Michel Parent, aucun des employés travaillant dans l'entreprise à cette époque n'avait le bagage d'expériences et de connaissances pour revendiquer le titre d'associé. Puisque Michel appréciait beaucoup sa liberté d'action et qu'il ne tenait pas à avoir les responsabilités qui incombent à un propriétaire d'entreprise, Roger et Daniel n'anticipaient aucune protestation ou frustration de la part des employés face à la nomination de Valérie comme associée. Cette nomination avait également pour but de donner de l'autorité et de la crédibilité à Valérie, et de signifier aux employés qu'il s'agissait pour elle d'un statut permanent et incontestable, pour que son rôle dans l'entreprise soit moins sujet à interprétation. En planifiant ainsi l'arrivée de Valérie, Daniel et Roger étaient les acteurs d'une métaconversation, une conversation stratégique qui avait pour objet le fonctionnement et le positionnement plus général de l'organisation. Comme nous l'avons expliqué plus tôt, l'accès à l'arène de la métaconversation est réservé à certaines personnes, révélant ainsi la répartition du pouvoir dans l'organisation. Dans ce cas-ci, il semble que les deux seules personnes à y avoir accès étaient Daniel et Roger. La structure de pouvoir de l'organisation était toutefois appelée à changer avec la progression de Valérie.

On remarque que le texte « *Intégration de Valérie* » était en fait le résultat d'une sédimentation de conversations qui s'étaient accumulées pendant quelques années, ainsi que d'une métaconversation entre Daniel et Roger. Le texte avait déjà pris forme depuis

quelque temps, mais c'est l'officialisation de la venue de Valérie qui l'a rendu concret. Le texte s'est ensuite matérialisé à travers un espace de bureau, un mobilier, des cartes d'affaires, la mise à jour du site web corporatif, etc. Après avoir analysé le processus de textualisation, examinons maintenant le processus d'actualisation qui a traduit le texte dans la conversation.

1.3 Processus d'actualisation

Même si le texte avait pour effet de fixer le sens et d'agir comme cadre interprétatif pour les membres, il y avait néanmoins de l'incertitude qui demeurait au sein de l'organisation, et l'arrivée de Valérie dans l'entreprise à titre d'associée provoquaient beaucoup de réactions. Tout d'abord, Daniel et Roger devaient négocier le partage des actions de l'entreprise, car cela n'avait pas été abordé lors de la décision d'intégrer Valérie. Cette conversation amorçait d'ailleurs une textualisation, qui allait produire un texte officialisé quelques années plus tard dans un document, la convention d'actionnaire.

La réaction du grand-père maternel de Valérie était plutôt négative, car il était en désaccord avec le fait que sa petite-fille abandonne un emploi stable et bien rémunéré. Il doutait de la survie à long terme de l'entreprise familiale, et de sa capacité à générer suffisamment de revenus pour rémunérer Valérie à sa juste valeur:

« Mon beau-père m'a dit : "Roger, penses-tu que tu va être capable de la payer ? Parce que Valérie elle gagne une bonne paye là où elle est." » - Roger

« Mon grand-père trouvait ça risqué d'abandonner la sécurité d'emploi et les avantages sociaux. (...) Il trouvait qu'on mettait tous les œufs de la famille dans le même panier. » - Valérie

La mère de Valérie émettait, elle aussi, quelques doutes face à cette annonce. Toutefois, même si elle désapprouvait le fait que sa fille abandonne un bon emploi, elle la connaissait

suffisamment pour savoir qu'elle ne ferait pas carrière dans une grande entreprise aussi bureaucratisée :

« Elle a aussi le syndrome de mon grand-père. (...) mais ma mère me connaît. Elle savait que j'étais probablement trop passionnée, trop en feu pour rester à l'emploi d'un grand bureau. » - Valérie

La réaction la plus importante fut celle de Daniel. Même s'il était derrière la décision d'intégrer Valérie, cela avait un grand impact sur sa conception de l'entreprise et de la place qu'il y occupait. Le mot deuil revenait souvent pour expliquer sa réaction :

« Il fallait que je fasse mon deuil de la première génération, c'est-à-dire que Roger et Valérie prendraient de plus en plus de place, et que moi j'en aurais peut-être un peu moins. - Daniel

« Moi, en m'en venant, il n'était plus indispensable. Puis il a eu à faire un deuil à ce niveau-là. » - Valérie

« (...) pour lui, il faisait un deuil parce qu'il laissait aller l'administration. Il donnait de la place à Valérie. » -Roger

L'arrivée de Valérie amenait Daniel à penser à son désengagement éventuel de l'entreprise. De plus, il abandonnait le rêve de voir ses enfants lui succéder, car, selon lui, il n'y aurait pas de place pour eux. Il allait, par la suite, influencer le parcours académique de sa fille Isabelle, en lui suggérant de se diriger en droit plutôt qu'en comptabilité.

Plusieurs conversations avaient aussi lieu au niveau des employés. Certains d'entre eux demandaient à Daniel quel était son point de vue sur l'arrivée de Valérie. Puisqu'elle était la fille de leur patron et qu'elle allait devenir elle aussi leur patronne, ils voulaient savoir comment elle était en tant que personne :

« C'est sûr qu'il y avait de l'inquiétude pour les employés, parce que c'est la fille du boss. » -Daniel

« C'est sûr qu'il y a des gens qui ont été un peu inquiets, à savoir comment ça allait se passer. » -Amélie

Les employés se demandaient aussi si elle allait apporter beaucoup de changements au sein de l'entreprise, et si leur emploi allait être menacé. Roger était sensible aux inquiétudes et à l'incertitude que pouvaient ressentir les employés. C'est pourquoi il considérait important de parler avec eux de l'arrivée de Valérie afin de les rassurer :

« (...) on leur a dit que Valérie s'en venait jouer un rôle dans le bureau, mais qu'elle s'en venait ajouter une valeur au bureau. Elle ne s'en venait pas enlever de la valeur à personne... » - Roger

« On le savait (que Valérie s'en venait), on avait été préparé. » - Annie

Michel était l'un des employés qui devaient se sentir les plus menacés par l'arrivée de Valérie, puisque ce sont ses responsabilités que Valérie allait logiquement revendiquer. C'est pourquoi Roger lui prêtait une attention particulière:

« Roger m'a annoncé que Valérie s'en venait avant tout le monde. Je lui ai fait part de mes craintes. (...) Roger m'avait dit de ne pas m'inquiéter, qu'elle ne viendrait pas prendre ma place. » - Michel

« J'avais parlé à Michel deux ou trois mois avant que Valérie arrive. Il croyait qu'il perdrait sa place. Je lui ai dit que ce n'était pas sa place qu'elle venait prendre, mais la mienne. » - Roger

Finalement, Roger prenait également soin de préparer ses clients à l'arrivée de Valérie, car il allait lui déléguer plusieurs de ses dossiers:

« Mes clients ont connu Valérie avant même de lui avoir vu la face. (...) J'avais tout préparé d'avance. J'en ai parlé à tout le monde d'avance. » - Roger

Par le processus d'actualisation, les acteurs ont traduit le texte dans la conversation. C'est ainsi que le texte « *Intégration de Valérie* » a été rendu légitime. Si le texte n'avait pas été compatible avec la conversation, qui constitue la réalité fondamentale de l'organisation, le texte aurait été jugé illégitime. Comme il s'agit d'une organisation de petite taille et que le pouvoir y est centralisé, l'intégration de Valérie dans l'entreprise aurait probablement eu lieu sans cette légitimité, mais elle aurait été beaucoup plus difficile. Des conflits auraient

pu voir le jour, certains employés auraient peut-être quitté et la progression de Valérie n'aurait pas été aussi rapide, sans parler des conflits qui auraient pu éclater au sein de la famille.

2. Le retrait de Daniel

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les données recueillies nous ont permis de constater que l'intégration de Valérie dans l'entreprise a provoqué un deuil pour Daniel, lequel mena à son retrait du bureau de Montréal. Analysons d'abord le processus de textualisation ayant conduit à l'apparition de ce nouveau texte.

2.1 Processus de textualisation

Après l'intégration de Valérie dans l'entreprise, Daniel jugeait nécessaire de lui laisser davantage de place afin qu'elle établisse rapidement son leadership. Il voulait également éviter tout conflit de personnalité avec Valérie et Roger qui, croyait-il, formeraient un tandem auquel il ne pourrait faire contrepoids :

« (...) il fallait que je laisse la place. Il ne fallait pas que je continue à vouloir gérer l'entreprise comme dans le temps. Je me serais brûlé, on se serait chicané et je serais peut-être parti. » - Daniel

« (...) tout le lead qu'il me donnait, il se l'enlevait à lui. » - Valérie

« (...) en lui laissant toute la place, il a peut-être fini par lui laisser sa place. » - Roger

Daniel laissait donc l'administration quotidienne de l'entreprise à sa nièce et, du même fait, il devenait beaucoup moins présent au bureau de Montréal. Les employés, qui autrefois s'en remettaient à lui pour presque tout, se tournaient alors vers Valérie :

« (...) on se rapportait beaucoup à Daniel. C'est avec Daniel qu'on négociait les augmentations de salaire, les vacances... Là, la dynamique, c'est plus vers Valérie qu'on va se tourner pour ces choses-là. » - Amélie

« Le deuil que j'ai eu à faire, c'est de m'enlever de la gestion day-to-day. » - Daniel

« (...) c'est sûr que les employés se sont plus dirigés vers moi un moment donné, pour faire leurs demandes, pour confier leurs problèmes... Tout ce qui engendre la gestion des ressources humaines. » - Valérie

Finalement, la différence de vision et de philosophie entre Valérie et Daniel était également à l'origine du départ de ce dernier. Daniel préférait prendre moins de risques et protéger les acquis, alors que pour Valérie, la priorité était de faire croître l'entreprise, afin qu'elle puisse avoir sa propre identité et fonctionner d'elle-même :

« Je vois que c'est plus Daniel qui des fois a un petit peu plus de frustrations, qui ne sent pas où le bureau s'en va. Mais quand tu n'es pas là... » - Michel

« Pour Daniel, c'était "small is beautiful" . On travaille à faire des jobs de bras avec les petits clients. (...) Puis on s'en va tranquillement pas vite puis on se fait une bonne petite business pareil. » -Roger

C'est donc par la sédimentation de toutes ces conversations, qui sont d'autant de réactions suite à l'intégration de Valérie, que s'est formé le texte *« Retrait de Daniel »*. Voyons maintenant comment s'est traduit ce texte dans la conversation.

2.2 Processus d'actualisation

Le retrait de Daniel constitue un texte qui a été rapidement traduit dans la conversation. Chez les employés, il y avait très peu de réactions, et personne ne semblait s'étonner de la décision de Daniel. Il était devenu normal que Daniel ne vienne presque plus au bureau de Montréal :

« Daniel, on ne le voit plus. (...) Maintenant, quand il vient, c'est parce que ça lui adonne, qu'il est dans le coin. » - Annie

« Daniel est tout seul à Québec, alors qu'ici ils sont trois. » - Michel

Les employés considéraient qu'il s'agissait du cours normal des choses dans un contexte de succession. Ainsi, la présence de Valérie et Dany, qui étaient les nouvelles figures de direction, contribuait à réduire l'incertitude.

L'absence de Daniel au bureau de Montréal se concrétisait même au niveau de l'organisation de l'espace de travail. Le bureau de Daniel était maintenant occupé par trois employés :

« En ce moment, pauvre lui, il n'a plus de bureau ici parce qu'on a tellement pris d'expansion qu'on a fini par mettre trois personnes dans son bureau. » - Valérie

Le retrait de Daniel contribuait à scinder l'entreprise en deux entités, celle de Montréal et celle de Québec, faisant réaliser à Roger et Valérie l'importance de garder un lien entre les deux bureaux :

« Daniel, il a fallu qu'il alloue beaucoup de son temps à s'occuper de ses trucs. Puis ici, on essaie de s'occuper de ce qui bouge et de ce qui grandit. Ce qui fait que, à un moment donné, il faut faire attention à ce pont- là entre les deux bureaux. » - Valérie

À un certain point, Roger devait faire une mise au point avec Daniel, afin de savoir si ce dernier avait toujours envie de s'impliquer dans l'entreprise :

« Un jour, je lui ai dit : "Regardes, ça ne me dérange pas. Si tu ne veux pas être ici, si ça ne t'intéresse pas, dis-le." » - Roger

On constate donc que Roger et Valérie craignaient que le retrait de Daniel ne contribue à faire périliter l'entreprise. L'incertitude était plus grande pour les dirigeants que pour les employés, et c'est pourquoi le texte a provoqué une métaconversation sur le retour éventuel de Daniel au bureau de Montréal.

2.3 La métaconversation

Le retrait de Daniel a donné lieu à une métaconversation entre les dirigeants de l'entreprise. Pour Valérie, il fallait absolument resserrer les liens entre les deux bureaux. Pour ce faire, il fallait que Daniel soit impliqué dans les grandes décisions de l'entreprise, qui se prenaient toutes à Montréal :

« (...) on se rend compte que quand on prend des décisions au day-to-day, nous autres ici on s'en parle beaucoup. Mais il faut s'assurer que Daniel reste intégré dans toutes ces décisions-là. » - Valérie

Valérie voulait également que Daniel soit davantage impliqué dans les projets de développement et de croissance de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'ouverture de bureaux régionaux :

« (...) le développement de bureaux régionaux, c'est Daniel qui va le faire. Parce que c'est lui qui est bon là-dedans. » - Valérie

Pour sa part, Roger a eu un entretien avec Daniel afin de lui faire comprendre que sa présence était nécessaire à Montréal :

« Je lui ai dit : "J'ai besoin de toi, pour la gang, pour développer, pour avoir des idées, pour grandir l'entreprise. C'est ça que je veux. Viens me donner un coup de main. » - Roger

Selon Roger, c'est suite à cet entretien que Daniel a retrouvé l'intérêt de s'impliquer activement dans l'entreprise. Le projet de développement de bureaux régionaux rendait Daniel très enthousiaste, car, selon lui, cela serait bénéfique pour l'avenir de Valérie :

« Je veux ouvrir des bureaux régionaux pour qu'on puisse aller chercher plus de chiffres d'affaires, pour que Valérie ait un bureau plus crédible encore. » - Daniel

« Daniel, aujourd'hui, il a autant le goût de développer le bureau que moi, Valérie ou Dany. Daniel a maintenant le goût de faire de la business. » - Roger

On constate donc que, par cette métaconversation, un nouveau texte était en train de prendre forme. Ce texte se concrétisera une fois le déménagement du bureau complété, puisqu'il est entendu que Daniel aura son propre espace de travail à Montréal :

« Dans les nouveaux locaux, il va avoir un super beau bureau, puis ça va être pas mal plus stimulant pour lui de venir travailler ici. » - Valérie

3. L'entreprise effectue un changement stratégique

La présence de Valérie dans l'entreprise a amené la direction de l'entreprise à repenser sa vision, sa stratégie. Ce changement stratégique constitue un texte qui a pris forme par la sédimentation de plusieurs conversations, et qui a s'est concrétisé lors d'une métaconversation impliquant les quatre associés de l'entreprise.

3.1 Processus de textualisation

C'est au stade du règne-conjoint, quand Valérie a commencé à s'impliquer au niveau de la gestion stratégique de l'entreprise, que le texte « *Changement stratégique* » a pris forme. Valérie a initié des conversations sur sa philosophie de gestion et sur la vision qu'elle avait de l'entreprise, qui ont contribué au processus de textualisation :

« Cette entreprise-là doit pouvoir fonctionner d'elle-même. Elle doit avoir une structure. Elle doit avoir son propre plan stratégique. (...) Il faut qu'elle ait sa propre identité pour qu'elle se développe et qu'un jour on puisse la vendre. »
– Valérie

Selon Valérie, la vision de Roger et Daniel devait être renouvelée, car l'entreprise avait maintenant une espérance de vie beaucoup plus longue. Pour leur part, les employés étaient au courant de la direction que Valérie entendait donner au bureau, une fois qu'elle en aurait le contrôle :

« Elle veut monter le bureau... » - Michel

Avec l'aide de Dany, Valérie a apporté quelques changements au niveau de la coordination du travail. Elle a, entre autres, importé des méthodes qu'elle avait apprises chez son ancien employeur et implanté un système informatique. Ces changements, qui touchaient la

dimension micro de l'organisation, constituaient aussi des conversations qui ont contribué à la textualisation de la réorientation stratégique au niveau macro :

« Valérie, elle a fait plus une structure, une équipe avec du monde en bas. (...) La façon de travailler est complètement différente. » - Amélie

« Elle est arrivée avec ses idées, avec plus d'informatique. (...) On faisait tout à la mitaine. Elle nous a fait comprendre que ça n'avait pas d'allure. » - Michel

On sentait donc, dans l'entreprise, qu'un renouvellement stratégique allait bientôt s'officialiser sous l'impact de la nouvelle génération. Toutefois, c'est seulement suite à une métaconversation que cette réorientation allait officiellement devenir un texte.

3.2 La métaconversation

La métaconversation a été amorcée par Valérie, sous la forme d'une réunion de planification stratégique (lac-à-l'épaule). Cette fois, quatre personnes avaient accès à l'arène de la métaconversation, soit les quatre actionnaires de l'entreprise.

« Je leur ai dit : "Pour faire un plan stratégique, on va faire un lac-à-l'épaule. Vous vous monopolisez, tout le monde, pendant deux jours. " (...) Finalement, ç'a été super bon. On a pris deux jours pour jaser de ce qu'on allait faire avec cette entreprise-là. » - Valérie

« On a fait un lac-à-l'épaule. On a parlé. "On va faire un plan stratégique, on faire ci, on va faire ça". » - Roger

On constate donc que la structure de pouvoir avait changé au sein de l'organisation, car, auparavant, il n'y avait que Roger et Daniel qui participaient à la métaconversation. Au cours de cette réunion de planification stratégique, les associés ont discuté de la vision qu'ils avaient de l'entreprise et des stratégies à adopter. Par cette métaconversation, les associés en sont venus à avoir une vision commune de leur entreprise qui impliquait une réorientation stratégique :

« On s'est dit "On s'en va vers les compagnies publiques. On va faire de la formation. On va aller à l'Ordre des Comptables agréés." » - Daniel

Suite à cette réunion, le texte du changement stratégique s'est matérialisé dans un plan stratégique, rédigé par Valérie et Dany, qui faisait état de la vision des associés et des stratégies qu'ils voulaient employer pour la réaliser :

« On a dit, tous les quatre ensembles : "C'est ça qu'on veut faire.". Puis eux autres ont orchestré ça dans un plan stratégique documenté, avec des écrits et etc. » - Roger

3.3 Le processus d'actualisation

Afin de communiquer le plan stratégique, Valérie et Dany ont décidé d'organiser une grande réunion avec les employés et autres collaborateurs de l'entreprise. Cela deviendrait un rituel automnal qui lancerait le retour au travail :

« Tous les mois de septembre, on réunit la gang puis on planifie l'année qui s'en vient. Puis on leur communique le plan stratégique. Donc on leur communique ce qu'on a discuté entre nous au lac-à-l'épaule, soit notre vision et la direction qu'on veut prendre... » - Valérie

Le processus d'actualisation devenait donc plus formel, et la direction avait plus de contrôle sur celui-ci. Pour Valérie, il était important d'évacuer l'insécurité qui pouvait accompagner le texte.

Chez les employés de Montréal, qui côtoyaient Valérie sur une base quotidienne, les réactions furent positives. Ils étaient heureux d'apprendre que l'entreprise avait un bel avenir devant elle, et que ses dirigeants étaient voués à la faire croître :

« Nous autres on était bien contents qu'elle arrive avec tout ça. » - Michel

« Pour eux autres, de savoir que la compagnie allait avoir une vie plus longue que la leur, ç'a été positif. » - Valérie

Toutefois, chez les employés de Québec, les réactions étaient différentes. Puisqu'ils connaissaient moins Valérie et Dany, qui animaient la réunion, ils avaient davantage de réserves envers le texte :

« Le résultat a été un succès à Montréal. Tout le monde a embarqué. Alors qu'à Québec, les gens ont été beaucoup plus sceptiques. (...) Je crois qu'ils ne se sont pas identifiés totalement à Valérie et Dany. » - Roger

Il aurait donc été bénéfique que Daniel s'implique davantage dans l'animation de cette réunion, afin que les employés de Québec se sentent plus concernés par le projet de changement. Néanmoins, on constate que l'actualisation du texte « *changement stratégique* » s'est réalisée sans qu'il y ait trop d'inquiétude chez les employés. Le tableau III de l'annexe C en page xvii présente la relation dialogique entre conversation et texte dans le processus de succession.

CONCLUSION

Le modèle discursif de l'organisation de Taylor (1993) nous a permis de mettre en évidence et de décrire la dimension communicationnelle du processus de succession dans les entreprises familiales. On a pu constater que c'est par la communication, plus précisément à travers la relation dialogique entre la conversation et le texte, que se déroule le processus de succession. Le cas de l'entreprise Tremblay et Langevin Inc. est l'exemple d'un processus qui, dans son ensemble, fut un succès pour les acteurs impliqués. Ce succès s'explique par la facilité d'intégration de la successeuse, et par la rapidité avec laquelle elle a commencé à participer aux décisions importantes de l'entreprise. Ainsi, les résultats de notre étude rejoignent les conclusions de Longenecker et Schoen (1978), pour qui les deux moments les plus importants du processus de succession sont l'intégration à plein temps du successeur dans l'entreprise, et le moment où le rôle de leader lui est transféré.

Nous avons pu démontrer que l'intégration de Valérie dans l'entreprise a été très facile, voir même naturelle, car il y a longtemps qu'elle avait été préparée. En effet, il s'agissait d'un texte qui s'était sédimenté pendant plusieurs années. Lorsque Valérie décidait d'abandonner des études en journalisme pour se diriger en comptabilité, lorsqu'elle travaillait dans l'entreprise comme réceptionniste durant la période estivale ou lorsqu'elle se joignait aux fêtes de Noël avec les employés, le texte de son intégration dans l'entreprise prenait graduellement forme. L'actualisation de ce texte dans la conversation, qui est la réalité quotidienne de l'entreprise, se fit donc sans difficulté. Son arrivée ne fut une surprise pour personne, et il y eut très peu d'inquiétude chez les employés.

Nous avons également démontré que Valérie a été rapidement intégrée dans les prises de décisions importantes de l'entreprise, changeant la structure de pouvoir de celle-ci. Peu de

temps après son intégration, elle était invitée à participer à la métaconversation. Or, comme nous l'avons expliqué plus tôt, l'accès à l'arène de la métaconversation est révélateur de la répartition du pouvoir au sein de l'organisation (Giroux, 1996). L'accroissement du pouvoir de Valérie s'est confirmé lorsqu'elle amorça une métaconversation sur la réorientation stratégique de l'entreprise, et qu'elle prit en main l'actualisation de ce texte. On peut donc affirmer que Valérie s'est vue accorder, tôt dans le processus de succession, une part considérable de responsabilités et de pouvoir, sans que cela ne crée davantage d'incertitude au sein de l'organisation.

Limites du projet de recherche

Nous devons relever certaines limites à notre projet. La première concerne la validité externe de la recherche. Comme nous avons fait l'étude d'un seul cas particulier, il est plus difficile d'en généraliser les résultats. Toutefois, selon Glaser et Strauss (1967), c'est le lien étroit avec la réalité empirique qui permet le développement d'une théorie valide, testable, et pertinente. Nous croyons donc qu'en démontrant concrètement l'importance de la dimension communicationnelle du processus de succession, cela pourra éventuellement contribuer au développement d'un modèle applicable à toutes les entreprises familiales.

Ensuite, la méthode utilisée a fait appel à la mémoire des répondants, qui nous ont livré l'interprétation qu'ils faisaient de leurs souvenirs. Il est donc possible qu'il y ait une divergence entre les événements et l'interprétation que les répondants font de ceux-ci. Afin de pallier à cette limite, il aurait été intéressant d'utiliser l'observation de situation d'interactions pour trianguler les résultats, mais cela nous était malheureusement impossible.

Certains critiqueront notre indifférence envers le fait que, dans le cas à l'étude, le successeur soit une femme. Si plusieurs auteurs traitent ce critère de façon spécifique, le sexe des acteurs impliqués dans le processus de succession n'avait, pour nous, aucune influence sur la réalisation des objectifs du projet de recherche, qui étaient de démontrer et de définir la dimension communicationnelle de ce processus.

Finalement, il aurait été intéressant d'inclure parmi les répondants des membres de la famille extérieurs à l'entreprise, car ceux-ci jouent souvent un rôle important dans le processus de succession. Toutefois, dans le cas étudié, il nous a été impossible de s'entretenir avec la mère de la successeuse. Valérie étant enfant unique, il nous était également impossible d'obtenir le point de vue d'un frère ou d'une sœur.

Pistes pour la recherche future

Comme nous l'avons mentionné précédemment, peu d'auteurs ont traité de la dimension communicationnelle de la succession en entreprise familiale. Nous croyons que cette étude fait la démonstration de l'importance de la communication dans cette problématique, et que les chercheurs auraient avantage à s'intéresser à cette dimension.

Notre étude rejoint Gersick, Davis, McCollon Hampton et Lansberg (1997), qui conçoivent l'évolution de l'entreprise familiale selon trois stades : le démarrage, l'expansion et la formalisation, et la maturité. Dans le cas qui nous intéressait, l'intégration de la successeuse a contribué à l'évolution de l'entreprise vers le stade de l'expansion et de la formalisation. Nous croyons qu'il pourrait être intéressant de tenter d'établir un lien entre la transition générationnelle et l'évolution de l'entreprise.

Une autre piste intéressante pourrait être le statut du successeur lors de son entrée dans l'entreprise. Le fait d'être propriétaire de l'entreprise dès le départ constitue-t-il un facteur de succès ? Dans le cas qui nous intéressait, le fait que Valérie ait été nommée associée d'emblée semble avoir eu une influence positive sur le processus de succession.

Finalement, considérant que 42% des dirigeants d'entreprises familiales envisagent la possibilité de confier la continuité de leur entreprise à une équipe successorale plutôt qu'à un successeur unique (Aronoff, cité dans Cadieux & Lorrain, 2002), la dimension communicationnelle de ce type de succession pourrait présenter un intérêt pour de futures recherches.

Éléments positifs à retenir

Nous terminons en suggérant quelques éléments positifs de cette étude à l'intention des chercheurs qui s'intéressent à la problématique, et qui envisagent la réalisation de travaux de recherche similaires.

L'entrevue fut pour nous une méthode de collecte de données très utile et appropriée. Elle nous a permis d'obtenir un corpus de données riche et détaillé, mettant en évidence les subtilités et les nuances autrement inaccessibles. Nous recommandons l'intégration d'employés de l'entreprise parmi les répondants afin d'améliorer l'objectivité de la démarche d'étude. La prise de notes manuscrites pendant les entrevues s'est également avérée fort utile, étant donné que les enregistrements audio ne permettent pas d'analyser la communication non verbale des répondants. Nous conseillons aussi de poursuivre l'enregistrement après que l'entrevue soit officiellement terminée, car cela nous a permis d'obtenir certaines informations pertinentes. Nous ne soulignerons jamais assez l'importance de se montrer stricte sur la question de la confidentialité, spécialement lors des

rencontres avec les répondants. Ces derniers démontrent souvent de la curiosité pour les renseignements obtenus lors des entrevues, et il est primordial de ne laisser filtrer aucune information, aussi banale soit-elle.

Il est normal, lorsqu'on débute une recherche sur les entreprises familiales, de se sentir un peu perdu devant l'ampleur de la littérature sur le sujet. Nous suggérons donc de débiter par la lecture de revues de littérature publiées sur le sujet et l'angle choisi. Celles-ci permettent d'avoir rapidement une vue d'ensemble sur les travaux qui ont été réalisés, et deviennent dans bien des cas la première pierre de la fondation sur laquelle s'appuiera la recherche. Pour le modèle d'analyse, nous croyons qu'il peut être bénéfique de bâtir sur un modèle déjà existant et reconnu dans la communauté scientifique.

Finalement, nous retenons de cette étude que la communication joue un rôle très important dans le processus de succession. Nous croyons qu'elle est également déterminante dans plusieurs autres problématiques reliées à l'entreprise familiale. C'est pourquoi nous encourageons les chercheurs à s'intéresser à cette dimension trop souvent occultée. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de cette étude, la compréhension de l'entreprise familiale est devenue un enjeu concret non seulement pour la communauté scientifique, mais pour l'ensemble de la population canadienne.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambrose, D. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of small business management*, 21, 49-56
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.
- Barach, J.-A., Ganitsky, J., Carson, J.-A., & Doochin, B.-A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of small business management*, 26(2), 49-56
- Barnes, L.-B., & Hershon, S.-A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard business review*, juillet-août, 105-114
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris: Seuil.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of small business management*, 24(3), 36-43
- Brown, R.-B., & Coverley, R. (1999). Succession planning in family businesses: A study from East Anglia, U.K. *Journal of small business management*, 37(1), 93-97
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002). *Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*. Communication présenté Congrès international francophone sur la PME, HEC de Montréal.
- CAFE. (2002). History and mandate: profile/overview: Canadian Association of Family Enterprise.
- Chevrier, J. (2006). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (pp. 51-84). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Chrisman, J.-J., Chua, J.-H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family business review*, XI(1), 19-34
- Christensen, C.-R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. (réédition de 1979^e éd.). Boston: Arno press.
- Churchill, N.-C., & Hatten, K.-J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American journal of small business*, 11(3), 51-64
- Clifford, M., Nilakant, V., & Hamilton, R.-T. (1992). Management succession and the stages of small business development. *International small business journal*, 9(4), 43-55

- Cunningham, J.-G., & Ho, J. (1994). Succession in entrepreneurial organizations: A comparison of successful and less successful cases. *Journal of small business and entrepreneurship*, 11(3), 79-96
- Davis, J.-A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationship in family companies. *Family business review*, II(1), 47-74
- Davis, P.-S., & Harveston, P.-D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53
- Deloitte, & Touche. (1999). Les entreprises familiales sont-elles une espèce en voie de disparition ? : Université de Waterloo, Centre d'études et de recherches fiscales de Deloitte & Touche.
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned businesses. *Family business review*, II(1), 31-46
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-198
- Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family business review*, XII(1), 41-55
- Fiegenger, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., & File, K.-M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of small business management*, 34(3), 15-26
- Friedman, S.-D. (1991). Sibling relationship and intergenerational succession in family firms. *Family business review*, IV(1), 3-20
- Gasse, Y., Théberge, G., & Naud, J. (1988). La continuité dans la PME familiale. *Revue internationale PME*, I(1), 43-56
- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, Mass.: Harvard business school press
- Giroux, N. (1996). *La mise en oeuvre discursive du changement*. Université de Montréal. Montréal.
- Giroux, N., & Taylor, J. R. (1995). Le changement par la conversation stratégique. Dans A. Noël (Dir.), *Perspectives en management stratégique*. Paris: Economica.
- Handler, W.-C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next family member's experience*. UMI dissertation services, Ann Arbor, Michigan.
- Handler, W.-C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, VII(2), 133-157

- Handler, W.-C., & Kram, K.-E. (1988, 1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1, 361-381.
- Harveston, P.-D., Davis, P.-S., & Lyden, J.-A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family business review*, 10(4), 373-396
- Heller, T. (1989). Conversion Processes in Leadership: A case Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 65-77
- Holland, P.-G., & Boulton, W.-R. (1984). Balancing the family and the business in family business. *Business horizons*, 27(2), 16-21
- Holland, P.-G., & Oliver, J.-E. (1992). An empirical examination of the stages of development in family business. *Journal of business and entrepreneurship*, 4(3), 27-38
- Hugron, P., & Dumas, C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoise (H. é. commerciales, Trans.) (Vol. Cahier de recherche no. GREF-93-07): Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Jolicoeur, A. (1994). *La succession dans les entreprises familiales: un processus de communication*. mémoire de maîtrise présenté à l'Université de Montréal.
- Lajeunesse, C. (1989). *La succession managériale dans la PME familiale: études de règne-conjoint*. mémoire de maîtrise présenté à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Lansberg, I. (1988, 1991). The succession conspiracy. *Family business sourcebook* (pp. 98-119): Omnigraphics inc.
- Lansberg, I., & Astrachan, J.-H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family business review*, VIII(1), 39-59
- Longenecker, J.-G., & Schoen, J.-E. (1978, 1991). Management succession in the family business. *Family business sourcebook* (pp. 61-69): Omnigraphics inc.
- Malone, S.-C. (1989, 1996). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family business sourcebook II* (pp.61-69): Omnigraphics inc.
- Morris, M.-H., Williams, R.-O., Allen, J.-A., & Avila, R.-A. (1997). Correlates of success in family business in transition. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401
- Morris, M.-H., Williams, R.-W., & D., N. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2(3), 68-81
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale PME*, 12(3), 9-32

- Pailot, P. (2000). De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise. *Histoire d'entreprendre: Les réalités de l'entrepreneuriat* (pp.275-286): EMS
- Patrick, A. (1985). *Family Business: The Offspring's Perceptions of Work Satisfaction and their Working Relationship with their Father*. Fielding Institute, Michigan.
- Peay, R.-T., & Dyer, G. (1989). Power orientations of entrepreneurs and succession planning. *Journal of small business management*, 27(1), 47-52
- Peiser, R.-B., & Wooten, L.-M. (1983). Life-Cycle changes in small family business. *Business horizons*, 58-65
- Poland, B. D. (1995). Transcription quality as an aspect of rigor in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 290-310
- Robichaud, D. (1998). *Au delà de l'action et de la structure: Traduction, réseaux d'actants et narrativité dans un processus de discussion publique*. (Université de Montréal, Montréal).
- Robichaud, D., Giroux, N., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of management review*, 29(4), 617-634
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Santiago, A.-L. (2000). Succession experience in Philippine family businesses. *Family business review*, XIII(1), 15-40
- Seymour, K.-C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family business review*, VI(3), 263-281
- Sharma, P., Chrisman, J.-J., & Chua, J.-H. (2000). Perceptions about the extent of succession in Canadian family firms. *Canadian journal of administrative sciences*, 17(3), 233-244
- Stravou, E.-T. (1999). Succession in family business: Exploring the effects of demographic factors on offsprings intention to join and take over the business. *Journal of small business management*, 37(3), 43-61
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1993). *The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*. Toronto: University of Toronto Press.

ANNEXE A

Questionnaires d'entrevues du successeur, du prédécesseur et des employés

Questionnaire d'entrevue du successeur

1. ***Qu'est-ce qui vous a amené à envisager de prendre la succession de l'entreprise de votre père ?***
 - Quel âge aviez-vous ?
 - Quelqu'un ou quelque chose a-t-il influencé votre décision ?
 - Pourquoi avez-vous pris cette décision ? (instinct, rationnelle)
 - Quelles furent les réactions autour de vous ? (famille, amis, collègues)

2. ***Comment la succession a-t-elle été abordée pour la première fois de façon officielle ?***
 - Qui a pris l'initiative ?
 - Quelles furent les circonstances ?

3. ***Y a-t-il eu, à un moment ou un autre, une planification formelle du processus de succession ?***
 - Si oui, sous quelle forme, et quels sont les bénéfices ou difficultés que cela a apportés ?
 - Si non, cela aurait-il été préférable ?
 - Qui était le pilote de la succession ?

4. ***Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée la succession ?***
 - Votre entrée au sein de l'entreprise
 - Votre progression vers le poste de dirigeant
 - Partage des tâches et responsabilités

5. ***Quels sont les facteurs qui ont joués en faveur de la bonne marche du processus de succession ?***
 - Votre formation/préparation
 - Appui des dirigeants en place
 - Ouverture/appui des employés
 - Prises de décision particulières

6. ***Quelles-ont été les plus grandes difficultés dans le processus de succession ?***
 - Événements en particulier
 - Conflits

7. ***Comment les employés ont-ils réagi à votre arrivée dans l'entreprise, à l'augmentation de votre autorité ?***
 - Conflits, difficultés...
 - Acceptation/rejet de l'autorité
 - Cas particuliers

- 8. *Pouvez-vous nous expliquer les changements structurels et stratégiques que vous avez apportés, ou que vous avez l'intention d'apporter ?***
- Était-ce planifié ou spontané ?
 - Était-ce votre initiative ?
 - Cela vous a-t-il aidé à prendre votre place et à établir votre autorité/crédibilité ?
 - Comment ont réagi les personnes impliquées ?
 - Comment avez-vous réussi à les convaincre ?
 - Y a-t-il eu du mécontentement/résistance ?
 - Qui fut votre plus grand allié ?
- 9. *Comment qualifieriez-vous votre relation professionnelle avec le prédécesseur, dans le quotidien de l'entreprise ?***
- coordination
 - côté positif/négatif
 - fréquence des réunions formelles/informelles
- 10. *Comment vous qualifieriez-vous en tant que dirigeante ?***
- En quoi votre style de gestion /leadership est-il différent de celui du prédécesseur ?
- 11. *Selon vous, quelles sont les qualités essentielles que doit avoir un successeur d'entreprise ?***
- 12. *Comment envisagez-vous les cinq prochaines années pour vous, votre entreprise et votre prédécesseur ?***
- Votre rôle dans l'entreprise
 - Retraite du prédécesseur
 - Évolution de l'entreprise (défis, croissance, consolidation, diversification)
- 13. *Si vous pouviez revenir en arrière, y a-t-il des choses que vous feriez différemment ?***
- Décisions
 - Processus d'intégration
 - Communication avec les employés

Questionnaire d'entrevue du prédécesseur

1. ***Qu'est-ce qui vous a amené à envisager la succession ?***
 - Quand avez-vous su que votre successeur se joindrait à votre entreprise ?
2. ***Comment la succession a-t-elle été abordée pour la première fois ?***
 - Qui a pris l'initiative ?
 - Circonstances
3. ***Y a-t-il eu, à un moment ou un autre, une planification formelle du processus de succession ?***
 - Si oui, quels sont les bénéfices ou difficultés que cela a apportés ?
 - Si non, cela aurait-il été préférable ?
4. ***Pouvez-vous me raconter brièvement comment s'est déroulée la succession ?***
 - Entrée du successeur au sein de l'entreprise ?
 - Progression du successeur vers le poste de dirigeant ?
 - Partage des tâches et responsabilités ?
5. ***Quels sont les facteurs qui ont joué en faveur de la bonne marche du processus de succession ?***
 - Formation du successeur ?
 - Ouverture des employés ?
 - Prise de décision particulière ?
6. ***Quelles-ont été les plus grandes difficultés dans le processus de succession ?***
 - Événements en particulier ?
7. ***Comment les employés ont-ils réagi à l'arrivée de votre prédécesseur dans l'entreprise, à l'augmentation de son autorité ?***
 - Conflits, difficultés...
 - Acceptation/rejet de son autorité
 - Qui fut son meilleur allié, sa plus grande opposition ?
 - Quelle a été sa force dans son intégration ?
8. ***Comment qualifieriez-vous votre relation professionnelle avec votre prédécesseur, dans le quotidien de l'entreprise ?***
 - coordination
 - côté positif/négatif
 - fréquence des réunions formelles/informelles (façon dont ils communiquent)
 - Comment cela a-t-il changé la dynamique au sein de la direction ?

9. Comment décririez-vous le leadership de votre successeur (ses forces et faiblesses) ?

10. En quoi votre successeur est-il différent de vous en tant que dirigeant ?

- En quoi vous ressemble-t-il ?

11. Selon vous, quelles sont les qualités essentielles que doit avoir un successeur et un prédécesseur d'entreprise ?

12. Comment l'arrivée de votre successeur a-t-elle changé votre entreprise ?

- Nature des changements (stratégique, structurelle, culturelle)
- Stratégie ? (la nouvelle stratégie a-t-elle pris forme avec son arrivée)
- Comment ce changement a été géré ?

13. Comment envisagez-vous les cinq prochaines années pour vous, votre entreprise et votre successeur ?

- Place du successeur dans l'entreprise
- Retraite
- Évolution de l'entreprise
- Défis, évolution et perspectives d'avenir de l'entreprise

14. Si vous pouviez revenir en arrière, y a-t-il des choses que vous feriez différemment ?

- Décisions
- Processus d'intégration
- Communication avec les employés

Questionnaire d'entrevue des employés

1. *Pourriez-vous me raconter votre arrivée, ainsi que votre cheminement au sein de l'entreprise ?*
2. *Quel était votre position et votre rôle dans l'entreprise au moment où le successeur est arrivé au sein de l'entreprise ?*
3. *Comment a-t-on annoncé, à vous et aux autres employés, que le successeur se joignait à l'entreprise ?*
 - Avez-vous été rencontré individuellement ?
 - Était-ce, selon vous, la bonne façon de l'annoncer ?
 - Auriez-vous procédé différemment ?
4. *Quelle fut votre réaction, et quels étaient vos sentiments suite à cette annonce ?*
 - Avez-vous craint pour votre place au sein de l'entreprise ?
5. *Selon vous, qu'est-ce que les autres employés du bureau ont pensé de l'arrivée du successeur dans l'entreprise ?*
 - Quelle fut leur réaction ?
6. *L'arrivée du successeur a-t-il eu un impact au sein de la direction de l'entreprise ?*
7. *L'arrivée du successeur a-t-il eu un impact sur votre cheminement dans l'entreprise ?*
 - Rôle ou mandat différent,
 - modification de la charge de travail
8. *Comment s'est déroulée votre collaboration avec le successeur dans les semaines suivant son arrivée ?*
9. *Comment qualifiez-vous la progression du successeur dans l'entreprise ?*
10. *Selon vous, quelle fut la plus grande difficulté à laquelle le successeur a dû faire face suite à son arrivée dans l'entreprise ?*
11. *Selon vous, quel est le plus grand bénéfice de l'arrivée du successeur au sein de l'entreprise ?*
12. *Selon vous, qu'est ce qui a le plus aidé, et ce qui a le plus nuit au successeur lors de son intégration dans l'entreprise ?*
13. *Votre relation avec la direction a-t-elle changé suite à l'arrivée du successeur ?*
14. *D'un œil extérieur, y a-t-il des choses que vous auriez faites différemment dans ce processus de succession ?*

15. Comment envisagez-vous l'avenir pour les cinq prochaines années ?

- Pour vous ?
- Pour l'entreprise ?
- Pour le successeur ?
- Pour le prédécesseur ?

16. Aimeriez-vous me raconter autre chose que vous jugez pertinente au sujet de la succession de l'entreprise ?

ANNEXE B

Tableaux des phases du processus de succession de Cadieux et Lorrain (2002)

Tableau II : Les quatre phases du processus de succession d'une entreprise familiale selon Cadieux et Lorrain (2002)

	Phase 1 : Initiation	Phase 2 : Intégration	Phase 3 : Règne-Conjoint	Phase 4 : Désengagement
<i>Rôle du prédécesseur</i>	Opérateur unique	Roi	Superviseur	Consultant
<i>Rôle du successeur</i>	Aucun rôle	Assistant	Gestionnaire	Dirigeant

ANNEXE C

Tableaux sur la relation conversation / texte du processus de succession

**Tableau III : La relation conversation / texte du processus de succession
chez Tremblay et Langevin Inc.**

Texte	Intégration de Valérie dans l'entreprise	Daniel se retire du bureau de Montréal	L'entreprise effectue un changement stratégique
Métaconversation	Daniel et Roger planifient l'intégration de Valérie	Roger et Valérie réalisent l'importance de garder un lien entre les deux bureaux, et planifient le retour de Daniel	<ul style="list-style-type: none"> • Valérie organise une réunion stratégique. Les quatre associés établissent une vision commune pour l'entreprise, et conviennent qu'un changement de stratégie s'impose. • Valérie et Dany rédige un plan stratégique
Conversation	<ul style="list-style-type: none"> • Daniel et Roger doivent renégocier le partage des parts de l'entreprise • La mère ainsi que le grand-père maternel de Valérie désapprouvent sa décision d'intégrer l'entreprise familiale • Daniel vit le « deuil » de son entreprise • Les employées s'interrogent au sujet de Valérie • Roger prend soin de rassurer Michel sur son avenir dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de réactions chez les employés, qui considère le retrait de Daniel comme normal • Les employés adoptent Valérie et Dany comme nouvelle figure de direction • Le bureau de Daniel à Montréal est cédé à trois employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Valérie et Dany convoquent les employés et autres collaborateurs de l'entreprise à une grande réunion afin de leur communiquer le plan stratégique • Les employés sont heureux d'apprendre que leurs dirigeants désirent faire croître l'entreprise.