MÉMOIRE PRÉSENTÉ
À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR
LORRAINE CHARLEBOIS

LES COMPORTEMENTS DE GESTION ENVERS LES CONFLITS FAMILIAUX DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES: L'ANALYSE DE TROIS RÉCITS DE PRATIQUE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
BIBLIOTHÈQUE
C.P. 8000
Rouyn-Noranda
(Québec)

Décembre 1995

BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

La course n'appartient pas toujours aux plus rapides,
mais à ceux qui vont jusqu'au bout...

Successories

Résumé

Cette recherche exploratoire a pour objet d'approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales (PMEF).

La revue de littérature se rapportant aux entreprises familiales a permis de constater qu'il existe une relation telle entre l'entreprise et la famille, qu'un conflit familial non géré affecte la gestion de la PMEF et peut même influencer sa survie. Aux yeux des auteurs et des consultants traitant l'entreprise familiale, le conflit est donc perçu comme étant néfaste pour les PMEF. D'autre part, certains auteurs intéressés à la gestion des organisations, perçoivent plutôt le conflit comme quelque chose de nécessaire pour les entreprises. Ils prétendent que les conflits stimulent l'efficacité, la créativité et l'innovation (Bélanger et al., 1988:607; Jandt, 1985:24). Pour eux, le conflit présente un aspect négatif pour une organisation, particulièrement lorsqu'il n'est pas géré. Les documents traitant de la gestion des conflits familiaux dans les PMEF ne rapportent pas cet aspect positif des conflits. Devant ces constats, nous avons voulu connaître, par cette recherche, une autre perspective de la gestion du conflit (l'aspect positif d'un conflit familial) et plus précisément les comportements des dirigeants face à ces conflits. L'étude rapporte le point de vue de trois propriétaires-dirigeants de PMEF de seconde génération qui ont raconté, sous forme de récit de pratique, des conflits familiaux ayant eu des conséquences positives pour leur entreprise.

Aussi, à partir d'une intégration des littératures sur les entreprises familiales et sur les organisations, un modèle exploratoire de recherche a été conçu pour identifier les quatre principales dimensions reliées au conflit. Pour confronter la théorie à la réalité, le modèle diagnostique élaboré par Rondeau (1990) a permis d'analyser les conflits recueillis sur trois (3) niveaux différents: structurel, dynamique et diachronique. Le modèle exploratoire de recherche a servi de base pour l'analyse structurelle des conflits recueillis.

Les résultats des différentes analyses ressemblent, en plusieurs points, aux éléments ressortis dans les deux revues de littérature. De plus, la comparaison des quatre situations conflictuelles analysées laisse entrevoir que les relations familiales, avant le conflit, peuvent avoir une certaine influence sur le déroulement d'un conflit familial. En effet trois situations sur quatre démontrent que l'aspect affectif lors du conflit est important lorsque les relations familiales, avant le conflit, étaient délicates.

Conscient que les résultats obtenus ne peuvent s'appliquer qu'aux trois cas étudiés, il serait intéressant d'effectuer la même recherche avec un échantillon plus large ou d'orienter d'autres recherches étudiant davantage l'importance des relations familiales sur l'évolution et la gestion d'un conflit familial. De plus des études comparatives de conflit de même type, comme ceux survenant entre père et fils, pourraient être conduites afin de comprendre encore plus la dynamique de ces conflits. Dans l'étude de la problématique de la survie des entreprises familiales, il semble pertinent d'explorer l'aspect conflictuel des relations familiales car la qualité de l'interaction entre la vie de la famille et la vie de l'entreprise exerce une influence déterminante sur la survie de l'entreprise (UQAH, 1993:15).

REMERCIEMENTS

Obtenir un diplôme de deuxième cycle permet, en plus d'acquérir de nouvelles connaissances académiques, de grandir et de faire un cheminement personnel important. Toutefois, on ne peut mettre fin à une telle aventure sans l'étroite collaboration de certains individus et sans l'appui sincère de certains autres. C'est donc avec beaucoup de reconnaissance que je voudrais remercier ceux qui m'ont permis de mener à terme ce mémoire.

Ma gratitude va d'abord à mes deux directeurs, François Villeneuve et Michel Marsan, pour leur support académique et leur soutien moral. Tout au long de ce cheminement, ils ont su respecter mes idées et mes opinions. Leurs précieux conseils, aux différentes étapes de l'élaboration de ce mémoire et leur encadrement rigoureux mais souple ont permis d'atteindre le dénouement final. J'ai apprécié leur disponibilité ainsi que la rapidité à retourner mes documents, malgré leurs lourdes tâches professionnelles. Leurs commentaires pertinents, à chacune des étapes, ont été d'un grand secours. Je tiens particulièrement à les remercier pour leur attitude de collaboration envers moi; j'étais loin de me considérer comme l'élève devant son maître.

Je remercie, avec beaucoup de reconnaissance, les trois propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales dont je ne peux malheureusement dévoiler les noms. Malgré un emploi du temps chargé, ils n'ont pas hésité à me rencontrer à plusieurs reprises et à me divulguer certains conflits parfois difficile à se remémorer. Sans leur participation, ce mémoire n'aurait pu être présenté.

Finalement, je m'en voudrais de passer sous silence ceux qui, au cours de cette trop longue aventure, ont été malgré moi, quelque peu négligés. Un merci très spécial à mon conjoint Paul qui, dès le début, a encouragé ce changement dans ma vie. Son soutien moral, ses encouragements et sa collaboration pour la correction ont constitué un environnement privilégié pour la réalisation de ce mémoire. Il a permis de découvrir les capacités qu'ils voyaient en moi.

Je veux terminer en soulignant la compréhension de mes deux fils Olivier et Jean-Philippe pour qui leur mère, bien que présente physiquement, avait parfois peu de temps à leur consacrer. Si les enfants apprennent par l'exemple, j'espère que l'écriture de ce mémoire aura démontré qu'avec de la persévérance, de la détermination et de la volonté il est possible d'atteindre son but, peu importe son importance.

TABLE DES MATIÈRES

page

RÉSUMÉ.....i

REMERCIEMENTS.....ii

TABLE DES MATIÈRES.....iv

LISTE DES ANNEXES, TABLEAUX ET FIGURES viii

INTRODUCTION..... 1

CHAPITRE I: LA PROBLÉMATIQUE..... 5

1.1. Définition de petite et moyenne entreprise familiale..... 6

1.2. L'importance économique des PMEF..... 9

1.3. Commentaires sur la documentation se rapportant à l'entreprise familiale.....11

1.4. Problématique de la gestion des conflits familiaux dans les PMEF.....14

1.5. Question de recherche..... 19

CHAPITRE II: ÉLÉMENTS ENTOURANT LE CONFLIT DANS LA PMEF DE SECONDE GÉNÉRATION.....22

2.1. L'entreprise familiale de seconde génération.....23

2.2. Le conflit..... 24

2.2.1. Définition du conflit 25

2.2.2. Classification des conflits.....26

2.2.3. Différentes conceptions du conflit 29

2.2.4. Le conflit familial 31

2.3. Les sources de conflit.....37

2.3.1. Sources de conflit dans les organisations en général 37

2.3.2. Sources de conflit dans les PMEF.....38

2.4. Conséquences des conflits.....42

2.4.1. Conséquences négatives des conflits 43

2.4.1.1.Conséquences négatives sur les organisations en général 43

2.4.1.2. Conséquences négatives sur les PMEF 45

2.4.2. Conséquences positives des conflits 45

2.4.2.1. Le conflit stimule l'activité organisationnelle 46

page

2.4.2.2. Le conflit permet de créer de nouveaux réseaux de communication 47
2.4.2.3. Le conflit remet en question certains éléments de l'entreprise 47
2.4.2.4. Le conflit améliore l'efficacité et le rendement 47
2.5 Méthodes de gestion de conflit 49
2.5.1. Les comportements de gestion de conflit dans les organisations en général 49
2.5.1.1. Les méthodes structurelles 49
2.5.1.2. Les méthodes interpersonnelles 50
2.5.2. Les comportements de gestion de conflit dans les PMEF 51
2.6. Conclusion sur les revues de littérature 56
2.6.1 Modèle exploratoire 57
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS OBTENUS 60
3.1 Considérations méthodologiques 61
3.1.1. La méthodologie du récit 61
3.1.2. Questions face à la démarche utilisée 63
3.1.2.1. Qui interroger? 64
3.1.2.2. Combien ? 65
3.1.2.3. Faut-il être directif ou non-directif? 67
3.1.2.4. Récits complets ou incomplets? 68
3.1.2.5. Comment transcrire les données? 68
3.1.2.6. La validation 69
3.1.2.7. L'analyse-interprétation 69
3.2. Méthode de collecte et de traitement des données 73
3.2.1. La rencontre préliminaire 74
3.2.1.1. Commentaires sur la rencontre préliminaire 75
3.2.2. La première entrevue 76
3.2.2.1. Commentaires sur la première entrevue 78
3.2.3. La deuxième entrevue 79
3.2.3.1. Commentaires sue la deuxième entrevue 79
3.3. Résultats obtenus 80

page

CHAPITRE IV ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 81

4.1. Récit de pratique no.1 83

4.1.1. Résumé du récit 83

4.1.2. Conflit père-fils 85

4.1.3. Analyse et interprétation du conflit père-fils 87

4.1.3.1. Analyse structurelle 87

4.1.3.2. Analyse dynamique 89

4.1.3.3. Analyse diachronique 91

4.1.4. Conflit entre les deux frères 94

4.1.5. Analyse et interprétation du conflit entre les deux frères 95

4.1.5.1. Analyse structurelle 95

4.1.5.2. Analyse dynamique 95

4.1.5.3. Analyse diachronique 97

4.1.6. Synthèse de ce premier récit 98

4.2. Récit de pratique no 2. 101

4.2.1. Résumé du récit 101

4.2.2. Conflit entre frères et cousins 103

4.2.3. Analyse et interprétation de ce conflit 105

4.2.3.1. Analyse structurelle 105

4.2.3.2. Analyse dynamique 107

4.2.3.3. Analyse diachronique 108

4.2.4. Synthèse du récit no.2. 112

4.3. Récit de pratique no.3 114

4.3.1. Résumé du récit 114

4.3.2. Conflit entre père-fils 116

4.3.3. Analyse et interprétation de ce conflit 117

4.3.3.1. Analyse structurelle 117

4.3.3.2. Analyse dynamique 119

4.3.3.3. Analyse diachronique 121

page

4.3.4. Synthèse du récit no.3 122

4.4. Vue d'ensemble des résultats obtenus 124

4.5. Discussion 126

4.5.1. Similitudes et différences entre les résultats obtenus et la revue de littérature 126

4.5.2. Points saillants identifiés par la comparaison des trois récits 132

CHAPITRE V CONCLUSION 136

- La littérature consultée 137

- Le modèle de recherche 138

- Stratégies et méthodologie utilisée 139

- Les résultats obtenus 140

- Les limites de l'étude 144

- Champs de recherche 145

- Nos apprentissages 146

BIBLIOGRAPHIE 148

page

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A Canevas de la rencontre préliminaire 154

ANNEXE B Canevas de la première entrevue 160

ANNEXE C Transcription des trois récits de pratiques 165

Récit no 1 166

Récit no. 2 198

Récit no.3 247

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1. Classification des conflits 31

Tableau 2.2. Sources de conflit 41

Tableau 2.3. Conséquences positives et négatives des conflits 48

Tableau 2.4. Comportements de gestion de conflit et de prévention suggérés 55

Tableau 2.5. Modèle exploratoire des comportements de gestion des conflits dans les PMEF 59

Tableau 4.1. Synthèse du récit de pratique no.1 99

Tableau 4.2. Synthèse du récit de pratique no.2 112

Tableau 4.3. Synthèse du récit de pratique no.3 123

Tableau 4.4. Synthèse des résultats obtenus 125

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1. Styles de comportement en situation conflictuelle 51

Figure 3.2. Analyse diachronique du conflit 71

Introduction

Ce sont trois des interventions réalisées au cours de la scolarité de maîtrise qui ont tout d'abord éveillé notre intérêt pour les petites entreprises familiales. Le fait d'apprendre que 90 pour cent des PME canadiennes sont classées comme des entreprises familiales, que 70 pour cent d'entre elles ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération et que 93% ne passent pas la rampe de la troisième génération (Perreault, 1992:31; UQAH, 1993:32) stimula encore plus notre curiosité. Comment expliquer un si faible pourcentage de survie pour l'entreprise familiale?

Une revue de littérature a permis de trouver plusieurs explications à ce faible taux de passage à la seconde génération. Des chercheurs comme Christensen (1979), Beckard et Dyer (1983), Ward (1987), Jaffe (1991) se sont penchés sur les différentes caractéristiques de ces entreprises. La lecture de leurs documents nous fait vite réaliser, comme le mentionne Dansereau (1985:ii) que l'entreprise familiale est un système assez complexe. En effet, bien que celle-ci évolue, comme toute autre organisation, dans un environnement où la société, la culture, les technologies se développent à un rythme effarant et que leurs dirigeants doivent travailler dans un environnement économique incertain et complexe, les écrits révèlent, entre autres, que les entreprises familiales doivent de surcroît affronter un élément très important, les conflits familiaux.

A ce jour, plusieurs des auteurs qui se sont attardés à comprendre l'entreprise familiale (Gélinier et Gaultier (1975), Ward (1987), Handler et Kram (1988), Landsberg (1988), Jaffe (1991), Riordan et Riordan (1993)) admettent que cette variable joue un rôle important au sein de ce type d'entreprise et qu'il faut l'étudier en tenant compte de deux systèmes: la famille, fondée sur les liens

affectifs, la compréhension, la loyauté et l'acceptation et l'entreprise qui emprunte un langage plus rationnel comme celui de la productivité, des résultats, de la compétition, etc. (Dansereau, 1987:46; UQAH, 1993:14). Ces deux entités se confondent régulièrement et leurs langages sont parfois entremêlés; tantôt on parle d'affaires tantôt de la famille (Budge & Janoff, 1991: 368); l'individu ne peut être dissocié du réseau familial auquel il appartient... Ainsi, la qualité de l'interaction entre la vie de la famille et la vie de l'entreprise exerce une influence déterminante sur la survie même de l'entreprise (Université du Québec à Hull, 1993: 15) et comme ces deux entités ont parfois des finalités différentes, elles sont potentiellement en conflit (Hollander & Elman, 1988:146).

La plupart des travaux consultés sur les entreprises familiales (Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), Ward (1987), Lansberg (1988), Handler (1988), Swogger (1991), Perreault (1992)) mettent en évidence des aspects négatifs reliés aux conflits familiaux et suggèrent des moyens pour mieux les gérer. On va même jusqu'à affirmer que certains affrontements familiaux viennent perturber la rationalité économique de l'entreprise, peuvent lui nuire et même entraîner sa fermeture (Davis (1983), Bork (1986), Dansereau (1987), Jaffe (1991)). Il est alors pertinent de se demander si de telles contraintes ont une incidence directe sur le faible taux de passage d'entreprises familiales à la deuxième génération.

D'autre part, les écrits en sciences administratives ne donnent pas qu'une consonance négative au concept de conflit; au contraire on y mentionne que les conflits bien gérés peuvent stimuler l'organisation, améliorer son rendement et augmenter son efficacité (Bélanger, Benabou et al., (1988:607); Hellriegel, Slocum, Woodman (1992: 498)). Qu'en est-il pour les entreprises familiales? La gestion des

conflits familiaux permettrait-elle à l'entreprise de profiter?

Bien que quelques auteurs comme Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), Bork (1986), Jaffe (1991), soulignent la nécessité de bien gérer ces mésententes familiales pour pouvoir assurer la vitalité de l'entreprise et suggèrent certaines méthodes pour arriver à ces fins, on constate que l'aspect positif du conflit familial n'a pas été traité.

A ce jour, la littérature consultée se rapportant aux conflits familiaux dans les entreprises familiales, révèle principalement la perception des chercheurs ou des consultants et non celle des propriétaires-dirigeants. Comment les propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales perçoivent-ils le conflit familial? Comment les gèrent-ils?

Aussi, dans le cadre de cette recherche, l'objectif visé est d'approfondir nos connaissances sur la gestion de ces conflits familiaux en explorant sous un autre angle, celui du propriétaire-dirigeant de petites et moyennes entreprises familiales, les différents aspects rattachés au conflit familial. En écoutant ces propriétaires-dirigeants nous raconter des conflits familiaux qu'ils ont gérés, nous voulons vérifier si les comportements de gestion suggérés par les consultants, dans la littérature consultée, correspondent aux réalités de ces entrepreneurs. Pour ce faire, le devis exploratoire choisi est le récit de pratique. Les données recueillies proviennent de rencontres auprès de trois (3) propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales de seconde et de troisième génération qui nous ont raconté une ou des situations de conflits familiaux ayant eu des répercussions positives pour leur entreprise.

Le présent rapport comporte six chapitres. Le premier chapitre précise tout d'abord le concept de petites et moyennes entreprises familiales, présente la problématique, la question de recherche ainsi que la pertinence d'une telle étude. Le chapitre II comprend une revue de littérature permettant de définir le concept de conflit familial, à faire un inventaire des différentes sources de conflit, des conséquences de ces discordes ainsi que certaines suggestions de gestion de conflit retrouvées dans la littérature consultée. Finalement, ce chapitre présente un modèle exploratoire découlant de cette revue de littérature. Dans le chapitre III, on retrouve une description de la démarche méthodologique employée pour effectuer cette recherche. Le chapitre IV est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus pour se terminer par une discussion des résultats obtenus.

Enfin, la conclusion du chapitre V vient compléter les analyses du chapitre IV et proposer de nouvelles avenues de recherche.

Chapitre I

La problématique

Ce premier chapitre vise avant tout à renseigner le lecteur sur la notion de petites et moyennes entreprises familiales (PMEF)[1], à présenter la problématique et à définir l'objet de cette recherche. Il se divise en cinq sections: la section 1.1 définit ce qu'on entend par une PMEF et précise les caractéristiques retenues pour les fins de ce mémoire; la section 1.2 situe brièvement le rôle de la PMEF dans notre économie; la section 1.3 expose le contenu et l'ampleur de la littérature croisée au cours de cette recherche; dans la section 1.4, nous exposons la problématique de la gestion de conflits familiaux pour terminer dans la section 1.5 avec la question de recherche.

1.1 Définition de petite et moyenne entreprise familiale.

Bien que plusieurs auteurs comme Gélinier et Gaultier (1979), Rosenblatt, De Mik (1985), Bork (1986), Ward (1987), Jaffe (1991) etc., ont étudié l'entreprise familiale, aucune définition, à notre connaissance, n'est encore universellement reconnue. Les travaux de Dansereau (1987: 8-25) et de Handler (1989:259-261) permettent de faire une bonne recension des définitions proposées dans la littérature et démontrent bien le manque de consensus. Cette absence de définition rend la tâche un peu plus difficile lorsque nous avons à comparer les recherches faites sur le sujet (Handler, 1989:262). Cette tâche est d'autant plus délicate que le terme de PME est en lui-même une notion assez complexe à définir.

A ce propos, les travaux de D'amboise (1989: 7-27) rapportent une bonne analyse des différentes descriptions associées à la PME à travers le monde et tracent quelques grandes lignes permettant de mieux distinguer la PME des autres types d'entreprises. D'amboise ressort, comme caractéristiques, sa taille réduite

[1] Afin de faciliter la lecture de ce document et d'éviter d'alourdir le texte inutilement, l'abréviation de PMEF sera utilisée pour remplacer les termes de "petites et moyennes entreprises familiales".

déterminée par le nombre d'employés et le total de ses ventes[2], une capacité restreinte de ses opérations[3] et sa quantité généralement limitée de ressources. De plus, son autonomie, sa simplicité, sa souplesse et la nature de sa gestion relèvent aussi de ces particularités. Les caractéristiques retenues par Pierre André Julien et son groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) (1994:34) viennent renchérir et compléter les particularités énumérées par d'Amboise. Julien et son groupe ont noté six (6) caractéristiques permettant de mieux cerner le concept de PME: la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple (contact direct avec la clientèle) (Julien , 1994:34-36) font partie de ces attributs accordés à la PME. Ces caractéristiques sur la PME contribuent à illustrer en partie la définition d'une PMEF; les travaux de Gélinier & Gaultier (1979), Dansereau (1985), Dyer (1986), Handler (1988), Jaffe (1991) ainsi que ceux de Perreault (1992) aident à la compléter par d'autres spécificités propres à la PMEF.

La plupart des auteurs analysés sont d'accord pour dire que les PMEF se distinguent des PME par le fait qu'il existe une interaction entre l'entreprise et la famille et qu'il y a parfois imbrication entre les événements familiaux et les événements organisationnels (Gélinier et Gaultier, 1979:19; Handler & Kram, 1988:361; Jaffe, 1991:25; McCollom, 1992:4; Tagiuri & Davis, 1992:49). L'entreprise devient avec les années, une prolongation de la famille (Dansereau,1985:122; Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson, 1985:38; Dumas,1989:33); celle-ci s'implique parfois de façon indirecte (encouragement, support financier, conseils) mais aussi directement en y travaillant personnellement (Rosenblatt, de Mik,

[2] Dans le contexte canadien, les entreprises de moins de 200 employés et de 20 millions de dollars de ventes annuelles donnent à cette définition un sens très général de la PME.

[3] L'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique; son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders.

Anderson, Johnson, 1985:88, Ward,1987:15). Une étude faite sur 60 entreprises familiales a permis à McLaughlin et Byrne (Jaffe, 1991:25) d'affirmer qu'une des forces de l'entreprise familiale vient de l'engagement et de la dépendance des membres de la famille. Le pouvoir de l'entreprise familiale est relié au fait que les membres de la famille se connaissent bien, qu'ils ont confiance en chacun et qu'ils travaillent souvent sans compter l'énergie mise dans l'organisation (Jaffe, 1991:25).

Le contrôle de la propriété du capital [4] par les membres d'une même famille (en totalité ou en partie) semble aussi un des facteurs spécifiques aux PMEF qui fait l'unanimité chez bon nombre d'auteurs (Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson, 1985:4; Jaffe, 1991:27). Cependant, la présence des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise ne fait pas le même consensus. En effet, tandis que certains auteurs insistent pour qu'au moins deux membres de la famille[5] participent, à différents niveaux, aux activités de l'entreprise et qu'ils soient activement impliqués dans la gestion (Dansereau, 1985:26; Jaffe,1991:25), d'autres n'y accordent pas une aussi grande importance (Bork, 1986:24; Ward, 1987:252; Perreault, 1992:25).

Ces principales caractéristiques tirées de la littérature précisent un peu plus le sujet de recherche. Nous savons désormais que les PMEF possèdent en plus des attributs des PME (taille, capacité de vente, structure assez simple, gestion souple) d'autres particularités qui les en différencient; soit l'interaction mutuelle et l'interdépendance de deux entités au départ distinctes, une famille et une entreprise (Dansereau,1985:25) et un contrôle de la propriété par les membres d'une même

[4] La propriété et le pouvoir de gestion appartiennent majoritairement aux membres de la famille ou à ceux qui la rejoignent par alliance.

[5] Le mémoire de Dansereau, 1985:8-28 révise plusieurs définitions d'entreprises familiales retrouvées dans la littérature. Elle fait une nette distinction entre les entreprises entrepreneuriales et préfamiliales où la personnalité du dirigeant joue un rôle déterminant sur les décisions de l'entreprise et les entreprises familiales. Les membres de la famille doivent être impliqués dans la gestion de l'entreprise pour que celle-ci soit qualifiée de familiale.

famille. La définition fournie par Gélinier et Gauthier représente bien le type d'entreprise qui nous intéresse:

> *"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 d'une 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.**" (1979:5)*

1.2. L'importance économique des PMEF

A ce jour, il semble que l'entreprise familiale demeure une forme d'entreprise encore très répandue. En effet, Philippe de Gaspé Beaubien révélait, lors d'une conférence annuelle du "Family Firm Institute" en octobre 1991 (Perreault, 1992:28), l'importance économique de ces entreprises:

- elles participent pour 55 pour cent du produit national brut de l'Amérique du Nord;
- elles réalisent des ventes de trois trillions de dollars annuellement;
- elles participent à 50 pour cent de tous les salaires payés et
- elles créent 66 pour cent des nouveaux emplois

Malgré le manque de statistiques précises sur l'entreprise familiale, les données concernant les PME permettent d'illustrer l'importance de son rôle économique. Comme il est reconnu qu'un fort pourcentage de ces PME (90 pour cent) sont des entreprises familiales (Perreault, 1992:31), nous pouvons considérer la contribution économique de ces dernières comparable à celle des PME.

Les données fournies en 1994 par Industrie Canada et par Statistique Canada[6] corroborent avec les statistiques rapportés par M. de Gaspé Beaubien. A ce propos, soulignons que le secteur de la petite entreprise n'a cessé d'afficher une tendance marquée à créer des emplois; la très petite entreprise (de moins de 50 employés) étant la principale responsable de l'accroissement net de l'emploi au Québec (49.3 pour cent) (Industrie Canada, 1994: 2). De 1982 à 1992, le nombre d'emploi dans les PME s'est accru à un rythme de 31 pour cent (Industrie Canada, 1994: faits saillants). Les petites entreprises constituent un élément important de tous les secteurs d'activité. Cependant, dans les secteurs demandant une forte capitalisation comme les mines ou l'industrie automobile, c'est la grande entreprise qui domine (MISTC,1990:5). Dans le secteur manufacturier, l'importance des petites entreprises a augmenté dans un grand nombre de secteurs d'activités où des technologies nouvelles et souples ont été introduites (Baldwin, 1994:3). Au Canada, elles occupent une part d'emploi de 75.1 pour cent (Industrie Canada, 1994:2).

Selon le "United States Small Business Administration", les PME jouent un rôle majeur sur le plan de l'innovation (Carrier et Gasse, 1992:345); elles produisent 2.5 fois plus d'innovations que les grandes entreprises per capita d'employés (Ward, 1987:17).

De plus, comme les PME sont beaucoup plus flexibles (structure organisationnelle plus souple, moins syndiquées, moins hiérarchisées) que les grandes entreprises, elles s'adaptent plus facilement à de nouvelles conjonctures économiques (Dansereau, 1985:31). Sur ce point cependant, certains auteurs (Dansereau, 1985:32; Gasse & Carrier, 1992:182) font la remarque que les PMEF sont légèrement moins dynamiques et flexibles que les PME, le traditionalisme

[6] Étude présentée par J. Baldwin en 1994 portant sur l'ensemble des stratégies et des activités des PME qui sont prospères.

parvient facilement à scléroser l'entreprise et à l'empêcher d'évoluer rapidement (Gasse & Carrier, 1992:182).

Les recherches empiriques de Daily et Dollinger (1992:133) dévoilent d'autres différences entre les PME et les PMEF. Leurs études révèlent que les PMEF sont habituellement plus performantes que les PME car le potentiel pour une même vision économique et une même façon de faire les choses y est plus grand[7]. Jaffe (1991:31) attribue ces performances et succès des entreprises familiales au fait que les membres d'une même famille connaissent bien leurs forces et faiblesses, qu'ils sont loyaux et confiants les uns envers les autres et sont très engagés. Samson (1994:83) déclare que les PMEF "passent souvent au travers" des difficultés, des périodes de récessions parce que leur entreprise est basée sur une économie de subsistance; le propriétaire se contente souvent d'un salaire d'employé et parfois même d'aucun salaire pour quelques mois... Cependant, bien que ces caractéristiques apportent des avantages à la PMEF, ils peuvent parfois être à l'origine de certaines difficultés ou conflits (Jaffe, 1991:31) susceptibles de nuire comme nous le verrons plus loin dans le chapitre II.

1.3. Commentaires sur la documentation se rapportant à l'entreprise familiale.

Après avoir constaté l'importance des PMEF dans l'économie nord-américaine, il est surprenant de découvrir que dans la littérature consultée, seulement quelques documents de recherche proviennent du Québec: Dansereau

[7] Daily et Dollinger ont fait une recherche empirique démontrant certaines différences entre les entreprises familiales administrées par les membres de la famille et les entreprises administrées par des "professionnels".

(1985), Villeneuve (1987) et Hugron (1992). D'autres travaux provenant de consultants comme Perreault (1992) et Samson (1994) tracent un bon portrait des PMEF québécoises mais sont surtout basés sur leurs expériences personnelles avec des PMEF. Ces auteurs, bien qu'ils nous fournissent quelques données sur la réalité des PMEF au Québec, puisent une grande part de leurs renseignements dans des documents d'auteurs américains et de quelques auteurs européens.

Bien qu'il existe plusieurs écrits sur les problèmes et conflits qui surviennent dans les PMEF, il est quelque peu étonnant de constater, comme le soulignent Dansereau (1985:31-38) et Daily & Dollinger (1992:119) que la PMEF n'ait pas fait l'objet d'étude formelle par les théoriciens en organisation; il existe en effet, très peu de matériel conceptuel. A ce propos, Ward (1987:253) mentionne certains défis auxquels les chercheurs doivent se confronter et qui fournissent quelques explications à leur manque d'intérêt à travailler sur ce sujet. Ainsi, le manque de définition officielle du concept d'entreprise familiale, les bases de données très rares[8] sur ces types d'entreprises et des variables à mesurer et à contrôler qui sont personnelles, familiales et entrepreneuriales dissuadent parfois les chercheurs à continuer. Handler (1989:264) signale que la recherche dans l'entreprise familiale implique aussi une recherche dans la famille, ce qui rehausse le degré de difficulté pour les chercheurs.

Ces propos expliquent peut-être le fait que plusieurs des textes retrouvés au cours de la revue de littérature sont rédigés par des conseillers en gestion oeuvrant dans l'entreprise familiale depuis plusieurs années (Bork (1986), Jaffe (1991), Kaye (1991), Perreault (1992), Samson (1994)). Ces auteurs, à partir d'études de cas,

[8] Ward mentionne qu'en 1987, la meilleure base de données sur les entreprises familiales est située à l'Université de Californie. Une telle base n'est pas disponible, à notre connaissance, au Canada.

adoptent, pour la plupart, un style prescriptif après avoir décrit quelques-uns des problèmes rencontrés (survie de l'entreprise, conflits familiaux, manque de planification, succession, etc.) dans les familles en difficulté. Leurs travaux présentent donc un côté plutôt négatif de l'entreprise familiale; ils examinent surtout les inconvénients (rivalités fraternelles, conflits de génération, résistances au changement, népotisme) rattachés à la nature familiale de l'entreprise puis suggèrent des moyens pour les éviter (définir les rôles et les barrières, rencontres familiales, intervention de consultant, etc.).

Cependant, depuis la dernière décennie, on reconnaît de plus en plus l'importance économique de ces entités. En effet, malgré les désavantages cités par certains auteurs, quelques recherches, dont celles de Ward (1987) et de Daily et Dollinger (1992 et 1993) permettent entre autre de réaliser que les entreprises dont la propriété et le contrôle dépendent de la famille sont malgré tout plus performantes que les entreprises sous un contrôle non-familial. A ce propos, des consultations dans certaines revues d'affaires comme Fortune et Commerce démontrent à maintes reprises les capacités de ces entreprises; plusieurs d'entre elles figurent parmi les 500 entreprises les plus performantes du Canada[9].

L'importance économique que révèle l'entreprise familiale suscite de plus en plus l'attention des chercheurs. De nos jours, on peut enfin trouver certaines recherches analysant l'entreprise familiale pour "ce qu'elle est" et moins pour "ce qu'elle n'est pas". Bien que la documentation traitant des PMEF est moins importante que celle sur les PME, les thèmes touchant à la survie de l'entreprise et aux problèmes reliés à la succession sont passablement traités. L'importance du rôle économique des PMEF et l'intérêt de chercheurs envers leurs problèmes de

[9] Revue Commerce juin 1995 pp. 29-79.

survie dénotent donc un champ de recherche suggérant une problématique pertinente à étudier.

1.4. Problématique de la gestion des conflits familiaux dans les PMEF.

Bien que les PMEF jouent un rôle déterminant dans l'économie nord-américaine, il est étonnant d'apprendre que 70 pour cent d'entre elles ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération (Perreault, 1992:31). Présentement, on évalue à seulement 24 ans la durée de vie moyenne d'une entreprise familiale (Alcorn 1982:2; Drozdow, 1986:36; Dyer, 1986:ix; Daily & Dollinger,1992:133) alors qu'elle est de 51 ans pour les compagnies gérées par des professionnels sans liens familiaux (Cloutier, 1994: E1). Comment expliquer ces faits?

Les raisons exposées dans la littérature justifiant un si faible taux de passage d'entreprise familiale à la deuxième génération sont aussi nombreuses que les contraintes rencontrées par ces organisations au cours de leur évolution. La littérature sur les sciences administratives regorge de documents relatant les obstacles à surmonter pour les gestionnaires de PME.

A ce propos, les travaux de Robidoux (1978:8), de Churchill & Lewis (1983:51) et de Carrier & Gasse (1992:24) permettent de saisir certaines des difficultés qu'ont à confronter les dirigeants de PME en mettant en évidence différentes phases ou crises auxquelles ils ont à faire face au cours du développement de leur entreprise. Robidoux, Carrier et Gasse leur donnent le nom de crise de lancement, de liquidité, de délégation, de leadership, de crise financière, de prospérité et de continuité. Ils reconnaissent ces crises comme des

moments décisifs pendant lesquels plusieurs entreprises font faillite ou prennent une pente descendante. Évidemment, les entreprises ne passent pas nécessairement chacune de ces étapes mais peuvent parfois en connaître plus d'une à la fois.

Outre ces mêmes difficultés que peuvent rencontrer les dirigeants de PMEF au cours de leur évolution, la consultation de documents traitant de l'entreprise familiale a permis de mettre en évidence des contraintes supplémentaires pour ce type d'entreprise: les conflits familiaux. Différents auteurs présentent un côté plutôt négatif de ces conflits.

Levinson (1971:90) et Christensen (1979:177) révèlent que la survie de l'entreprise familiale est fréquemment mise en péril par de telles querelles et que la gestion des entreprises familiales est souvent douloureusement compliquée par des conflits entre père et fils ou autres membres de la famille détenant des postes stratégiques dans l'entreprise.

Bork (1986:161) mentionne que les entreprises connaissant des conflits familiaux non-résolus ne peuvent fonctionner efficacement dans les situations demandant une attention immédiate (par exemple, réinvestir des fonds quand l'entreprise est en situation financière précaire) et que les résultats obtenus sont grandement influencées par les priorités personnelles.

Jaffe (1991: 34) précise lui aussi que les soucis de la famille affectent profondément les décisions de l'entreprise. Selon lui, une entreprise familiale peut quelquefois avoir du succès financier sans avoir des liens familiaux forts et positifs mais quand l'entreprise devient substitut de la famille, un échappatoire, les tensions

et les difficultés familiales peuvent la faire sombrer[10]. C'est pourquoi il affirme que la pierre angulaire d'une saine entreprise familiale est "une famille saine" (Jaffe, 1990:273).

Ainsi, bien qu'une partie de la disparition des PMEF s'explique par des difficultés de gestion que peut connaître toute entreprise, on peut croire, suite aux remarques de ces différents auteurs, que le conflit familial peut avoir une certaine influence sur le faible pourcentage d'entreprise familiale traversant à la deuxième génération. Si tel est le cas, il serait alors intéressant de connaître les moments et les conditions dans lesquelles surviennent ces conflits.

Pour comprendre ce phénomène, Ward (1987:20) et Samson (1994:82) ont suivi la croissance des entreprises familiales et l'influence de cette croissance sur la famille. Ils classifient en 3 phases l'évolution de ces organisations et mettent en évidence les moments critiques où s'amorcent souvent de tels conflits :

- phase 1: après la fondation de l'entreprise, les premières années sont importantes et les objectifs de la famille se confondent avec la survie de l'entreprise. La famille se contente à ce moment des besoins de base pour ne pas mettre en péril les espoirs de réussite; le propriétaire se contentant souvent d'un salaire d'employé.

- phase 2: l'entreprise a alors entre 10-20 ans. Les enfants aux abords de la vingtaine songent à s'intégrer à l'organisation; pour ceux qui n'ont travaillé que dans l'entreprise familiale, le père est le modèle à imiter en ce qui concerne la gestion d'une entreprise. Les besoins de la famille grandissent en même temps

[10] On voit régulièrement des histoires d'entreprises familiales très prospères qui se sont écroulées suite à des conflits familiaux ex. Famille Steinberg.

que la capacité de payer de l'entreprise; il n'y a donc pas, structurellement, de conflit.

- phase 3: c'est le stade où le dirigeant de l'entreprise familiale recherche d'autres intérêts (le fondateur a entre 55 et 70 ans) et que les enfants, au contraire, (qui ont normalement entre 30-45 ans) veulent développer et faire des changements dans le but de faire profiter l'entreprise. Le père a changé sa perception du risque, il devient de plus en plus conservateur. Les besoins de la famille ont continué à grandir...les enfants sont maintenant mariés. Il n'y a plus qu'une seule famille à faire vivre mais trois ou quatre familles. Comme les besoins et les objectifs de l'entrepreneur divergent de ceux de la famille, c'est une période où les conflits sont nombreux.

Cette troisième phase de développement constitue en quelque sorte la crise de continuité dont font mention Robidoux (1978), Gasse et Carrier (1992) ... . Pour l'entreprise familiale, elle semble une phase assez importante où le propriétaire-dirigeant et les membres de la famille ont à vivre beaucoup de conflits. Les propos de Patrick et Sales (UQAH, 1993:32) révèlent eux aussi que la principale crise pour une entreprise familiale bien établie est celle de la continuité. Ils signalent que la passation des pouvoirs de direction représente une période critique, une étape de croissance ayant le plus de conséquences pour l'entreprise et la famille. Les tensions et les conflits d'intérêts risquent de s'installer car les désirs de la famille ne correspondent pas toujours aux intérêts de l'entreprise (Gasse, 1988:46, Jaffe, 1991:211, UQAH,1993:32). Certaines décisions administratives, parfois nécessaires pour développer ou sauver l'organisation familiale, sont plus difficiles à prendre car, nous le verrons au chapitre II, elles oscillent constamment entre le coeur et la raison (Ward,J.L.& Aronoff,C.E., 1991:65) et favorisent ainsi certaines

mésententes familiales qu'il faut savoir gérer pour sauvegarder non seulement la famille mais aussi l'entreprise.

En résumé, la consultation de la littérature sur l'entreprise familiale a donné l'occasion de reconnaître que les PMEF ont à vivre plusieurs crises au cours de leur évolution et que ces crises risquent parfois de mettre l'entreprise en danger. De plus, nos lectures permettent de constater que les entreprises familiales connaissent aussi d'autres contraintes, les conflits familiaux. Ces conflits, survenant surtout durant la crise de continuité, peuvent devenir fort nuisibles pour les PMEF et entraîner parfois la fermeture de l'entreprise. Les auteurs intéressés à l'entreprise familiale laissent donc percevoir le conflit comme un élément plutôt négatif, pouvant nuire à l'évolution d'une PMEF. Qu'en pensent les auteurs concernés par les conflits survenant dans les autres types d'organisations?

En consultant la littérature sur les sciences administratives, on retrouve aussi un aspect négatif rattaché aux conflits non gérés. Plusieurs auteurs (Benabou et al.,1988:607; Dolan et Lamoureux, 1990:184; Bélanger, Hellriegel et al., 1992: 499), comme nous le verrons dans le prochain chapitre, ont noté l'importance de bien gérer les conflits pour éviter qu'ils n'affectent l'entreprise. Par contre, ces mêmes auteurs reconnaissent un aspect positif aux conflits à savoir qu'ils stimulent l'organisation et aident à son développement en entraînant des changements qui lui sont favorables.

Bien que la revue de la littérature sur l'entreprise familiale révèle que l'énergie dépensée à régler ces conflits paralyse parfois l'organisation et peut même devenir pour elle fort nuisible s'ils ne sont pas réglés, on n'y retrouve peu ou pas de documents traitant de l'aspect positif du conflit; rares sont les écrits montrant

les comportements de gestion de conflits de propriétaires-dirigeants ayant géré leurs conflits familiaux.

Dans ce mémoire, nous voulons approfondir nos connaissances sur la gestion des conflits familiaux. Pour ce, nous aborderons la problématique de la gestion du conflit familial dans les PMEF sous un angle différent, celui du propriétaire-dirigeant de PMEF qui a connu et géré des conflits familiaux.

Comme la crise de continuité est une étape de croissance où les conflits familiaux sont très fréquents, les entreprises familiales de deuxième génération représentent des organisations intéressantes à étudier puisqu'elles sont plus susceptibles d'avoir connu des conflits. Il serait pertinent d'observer comment elles sont parvenues à franchir les obstacles reliés aux conflits familiaux. Nous tenterons d'identifier les comportements de gestion de propriétaires-dirigeants qui ont réglé des conflits familiaux et qui sont toujours en affaires après avoir traversé la crise de continuité.

Par ce mémoire, nous entendons explorer différents aspects reliés aux conflits familiaux dans les PMEF comme les sources, les types, leurs conséquences et plus particulièrement la gestion de ces conflits.

1.5. Question de recherche.

Comme il est possible de le constater, l'analyse de la documentation fournit plusieurs informations expliquant un faible taux de survie des PMEF. La littérature dépeint les conflits familiaux comme étant un élément important susceptible de

perturber le fonctionnement "rationnel" de l'organisation. Les auteurs consultés démontrent que les conflits familiaux peuvent menacer son évolution et sa survie. De nombreux travaux présentent les aspects négatifs de ces conflits sur la famille et leur entreprise et suggèrent des comportements de gestion à adopter.

D'autre part, les travaux consultés en sciences administratives [11] montrent que ces conflits, s'ils sont bien gérés, peuvent, au contraire, être bénéfiques pour une organisation. Les auteurs présentent plusieurs aspects positifs des conflits. On constate que, dans les documents consultés, la littérature sur l'entreprise familiale fournit peu d'exemples de PMEF qui ont géré ces conflits. L'aspect positif du conflit est peu traité. Il est donc difficile d'évaluer si les conflits familiaux ont des répercutions positives pour les organisations familiales.

Ce mémoire vise tout d'abord à connaître la perception du propriétaire-dirigeant de PMEF face au conflit, à décrire sa réalité et à la comparer à la littérature consultée. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'explorer cet aspect positif du conflit dans des entreprises familiales qui ont connu de tels conflits.

Comme la littérature démontre que la période de continuité en est une où les conflits familiaux sont très nombreux et dangereux pour la survie des PMEF, nous sommes intéressés, dans un premier temps, à vérifier si les dirigeants de PMEF de seconde génération ont su gérer leurs conflits familiaux.

Puis, en identifiant à partir de la littérature sur la gestion de conflit et celle sur l'entreprise familiale les comportements de gestion susceptibles d'avoir un impact positif pour les organisations, nous tenterons, dans un deuxième temps, d'analyser

---

11 Plus de détail dans le chapitre II.

auprès des gestionnaires de PMEF de seconde génération les comportements qu'ils utilisent pour gérer leurs conflits familiaux et de vérifier si la gestion de ces conflits a eu un impact positif pour leur organisation.

La question de recherche à laquelle veut répondre la présente étude se formule ainsi:

Dans les petites et moyennes entreprises familiales ayant passé à la seconde génération, quels sont les comportements de gestion envers les conflits familiaux qui ont eu un impact positif pour leur organisation.

Par cette recherche, nous voulons donc observer si les gestionnaires ont géré leurs conflits familiaux, comment ils l'ont fait et l'impact de ces conflits sur leur organisation.

Chapitre II

Éléments entourant le conflit dans la PMEF de seconde génération

Ce chapitre a comme principal objectif d'éclairer le lecteur sur les notions de PMEF de seconde génération et de conflits familiaux.

A cette fin, le contenu de ce chapitre fut partagé en six sections. La section 2.1 définit la PMEF de seconde génération. Aux sections 2.2 et 2.3 nous passons en revue la littérature concernant le conflit et les sources de conflit. Les conséquences de ces conflits ainsi que différentes méthodes de gestion sont traitées dans les sections 2.4 et 2.5. À la section 2.6, nous présentons un résumé des différentes caractéristiques touchant les conflits, caractéristiques puisées dans deux revues de littérature différentes, soit celle sur les entreprises familiales et celle traitant de la gestion des organisations. Le chapitre termine par la présentation du modèle exploratoire découlant de ces deux revues de littérature.

2.1. L'entreprise familiale de seconde génération.

À la lueur des connaissances rassemblées dans le premier chapitre touchant les petites et moyennes entreprises familiales, comment définir une entreprise familiale de deuxième génération? Si plusieurs auteurs ont tenté une définition à la PMEF, très peu s'attardent à illustrer ce qu'ils entendent par entreprise familiale de deuxième génération. Dans la revue de littérature consultée, seul Gélinier et Gaultier (1979) donnent une définition précise à la PMEF de seconde génération. Mentionnons que ces auteurs expliquent que seulement l'entreprise de deuxième génération peut être qualifiée d'entreprise familiale et que celle du fondateur, c'est-à-dire l'entreprise de première génération, est appelée entreprise personnelle. Pour Gélinier et Gauthier, Daily, Reushling et Demong (Dansereau,1985:16), l'entreprise de deuxième génération se définit comme celle qui est contrôlée par la famille du fondateur. La littérature consultée révèle que plusieurs auteurs (Alcorn,1982;

Handler, 1988; Landsberg, 1988; Perreault,1992) se sont penchés sur le sujet de la relève ou de la succession, mais aucun des travaux étudiés ne définit la PMEF de deuxième génération comme telle. Prenant en considération les caractéristiques sur les PMEF mises en évidence dans le premier chapitre et le dernier point souligné plus haut, nous pouvons "adapter" la définition de Gélinier et Gauthier (1979:5) pour définir une PMEF de seconde génération:

> *Les entreprises familiales de seconde génération 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; 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 du fondateur détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction.*

La prochaine section est consacrée à définir le concept de conflit et celui de conflit familial.

2.2. Le conflit

Comme le concept d'entreprise familiale, la notion de conflit est un terme difficile à définir car il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents (Hellriegel et al., 1992:498). Bien que ce concept soit largement utilisé dans la littérature sur les entreprises familiales, aucune définition de conflit familial n'y a été retracée. Ainsi, dans les pages subséquentes, nous avons eu recours à la littérature touchant au comportement organisationnel afin de pouvoir définir le conflit et en ressortir quelques caractéristiques.

2.2.1. Définition du conflit

Bien que l'information retirée de cette littérature puisse servir à la compréhension du conflit, seules les variables utilisées pour développer notre devis opératoire ont été retenues.

Rondeau (1990:508) mentionne qu'il y a conflit au sein d'une organisation lorsqu'un individu perçoit l'autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui peut l'amener vers un sentiment de frustration pouvant entraîner une réaction face à l'autre.

Hellriegel et al., (1992:498) prétendent que le conflit représente toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Ainsi, le conflit découle des relations entre les individus et comme chaque être est unique, il risque d'y avoir des différences de valeurs, d'intérêts, de priorités etc. (Jandt, 1985:250; Dana, 1990:21).

A cette définition, Bélanger, Benabou et al. (1988:606) rajoutent que le conflit est aussi une question de perception; peu importe que les raisons du conflit soient réelles ou non, la réalité du conflit est définie par les perceptions des deux parties concernées.

La définition de Dolan et Lamoureux (1990:184) englobe bien, selon nous, les différentes caractéristiques mises en évidence par les auteurs cités plus haut. En effet, après avoir souligné que la notion de conflit renvoie aussi aux notions de mésentente, dispute, différend ou de désaccord, ils définissent ainsi le concept de

conflit:

> *" En entreprise, il se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services."(page 184)*

2.2.2. Classification des conflits

Hellriegel et al., (1992:498) classifient en trois groupes les principales incompatibilités survenant entre individus et partagent ces affrontements selon le motif qui en est la cause. Ainsi, une situation dans laquelle les buts ou les issues préférés par les parties semblent être incompatibles est considérée comme étant un **conflit d'objectifs;** une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme contradictoires s'appelle un **conflit cognitif** et une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectifs des parties sont opposés constituent pour eux un **conflit affectif.** Il faut prendre en considération que certaines situations peuvent aussi être entremêlées comme des confrontations d'idées et d'émotions, de buts et d'idées; ainsi nous pourrons avoir des conflits cognitifs et affectifs, d'objectifs et cognitifs, d'objectifs et affectifs, etc.

Comme des mésententes peuvent survenir entre un ou plusieurs individus, groupes ou services, les auteurs, dans l'ensemble, s'accordent pour diviser en cinq différentes catégories les conflits susceptibles de survenir dans une organisation (Dolan et Lamoureux, 1990:186; Hellriegel et al., 1992:500). Ils font référence entre autre au conflit intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe, intergroupe et intraorganisationnel. Examinons comment ces auteurs différencient chacun de ces

types de conflit.

Le conflit intrapersonnel que Dolan et Lamoureux appelle aussi le conflit intra-individuel (1990:187), survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflit cognitif. Nos décisions quotidiennes impliquent souvent la résolution de conflits d'objectifs intrapersonnels et de conflits entre une acceptation et une chose à éviter (Hellriegel et al., 1992:500). Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intrapersonnel si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un poste dans une entreprise peu connue mais qui est bien rémunéré et un poste dans une entreprise très connue mais qui est moins bien rémunéré.

Le conflit interpersonnel implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements (Dolan et Lamoureux, 1990:187; Hellriegel et al., 1992:503).

Le conflit intragroupe ressemble au conflit interpersonnel mais polarise les sujets de conflits autour de plusieurs personnes (Dolan et Lamoureux, 1990:187). Ce conflit désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout (Hellriegel et al., 1992:507).

Le conflit intergroupe comprend les désaccords qui interviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le plus connu est celui des syndicats et la direction. Ils sont parfois très intenses, interminables et coûteux. Les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi (Hellriegel et al., 1992:508).

Le conflit intraorganisationnel survient quand différents groupes d'une même organisation sont en désaccord (Dolan et Lamoureux, 1990:187). Les auteurs consultés s'entendent pour diviser le conflit intraorganisationnel en deux types:

- un conflit vertical découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Les mésententes surviennent souvent lorsque les supérieurs tentent de diriger trop étroitement leurs subordonnés, lesquels opposent une résistance à cette domination. Des désaccords peuvent aussi surgir lorsqu'il y a un manque de communication, des objectifs différents entre les personnes impliquées ou l'absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs (conflit cognitif) (Dolan et Lamoureux, 1990:188 ; Hellriegel et al., 1992:509).

- un conflit horizontal représente des désaccords qui se produisent à un même niveau de la hiérarchie dans une organisation. Il survient quand chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs, sans se préoccuper des conséquences pour les autres départements. Il peut aussi se produire quand les autres employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires (Dolan et Lamoureux, 1990:188 ; Hellriegel et al., 1992:510).

Les auteurs ajoutent toutefois certaines variantes dans leur classification de conflits intraorganisationnels. D'une part Hellriegel et al., (1992:510) différencient, en plus du conflit vertical et horizontal, un conflit entre le personnel administratif et le personnel d'atelier. Le personnel d'atelier ne veut pas s'en laisser imposer par des administrateurs souvent plus instruits et plus jeunes qu'eux. D'autre part, Dolan et Lamoureux (1990:189) parlent de conflits entre la ligne hiérarchique et la ligne conseil pouvant se produire quand la direction générale donne aux gestionnaires de la ligne conseil une autorité vague. Cela peut susciter des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et devenir la source de conflit.

2.2.3. Différentes conceptions du conflit

Outre ces qualificatifs possibles pour différencier les conflits, la documentation permet d'associer d'autres notions au concept de conflit. En effet, les recherches sur l'évolution des sciences de la gestion ont permis de faire la distinction de trois principaux courants de pensée face au conflit (Jandt 1985:23; Bélanger, Benabou et al., 1988:607 et Rondeau 1990:509). Aussi, ces auteurs soulèvent une conception traditionnelle, une conception behavioriste et une conception moderne face au conflit:

- **la conception traditionnelle**: c'est-à-dire celle qui régnait dans les années 1930 à 1940, influencée par les travaux de Taylor, Mayo, Fayol et Weber. Elle postulait que les conflits sont malsains et irrationnels et qu'il faut, par conséquent, les éviter ou les supprimer car ils peuvent nuire à l'efficience organisationnelle (Bélanger, Benabou et al., 1988:607; Jandt, 1985:23; Rondeau, 1990:509);

- **la conception behavioriste**: qui a dominé de 1940 à 1970 environ, reconnaît la puissance des attitudes individuelles. On valorise alors un environnement de travail plus humain. Dans cette perspective, on reconnaît que les désaccords puissent survenir entre certains individus car les objectifs individuels et les objectifs organisationnels peuvent être divergents (Rondeau, 1990:510). Cependant, malgré le fait que les tenants de cette école considèrent les conflits comme inévitables, voire bénéfiques pour l'entreprise, on considère qu'il est important de ne pas les encourager (Bélanger, Bénabou et al., 1988:607; Jandt, 1985:24) car ils nuisent aux exigences de collaboration devant exister dans une organisation (Rondeau,1990:510);

- **la conception moderne**: celle où l'on définit l'organisation comme un ensemble de parties en interaction, en relation avec son environnement (Rondeau,1990:510). Dans cette perspective, le conflit apparaît inévitable alors que non seulement des systèmes sociaux mais aussi des systèmes techniques sont en interaction. Dans cette perception, les conflits ne doivent ni être supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendent (Bélanger, Bénabou et al., 1988:607; Jandt, 1985:24).

Ainsi, avec les années, nous constatons que la conception du rôle joué par les conflits et la gestion des conflits a beaucoup évolué. De nos jours, on est conscient qu'on ne peut supprimer les conflits et qu'il faut les gérer avant qu'ils ne nuisent à l'organisation (la section 2.4 présentera les effets positifs et/ou négatifs de ces conflits).

Les travaux consultés sur le conflit permettent donc de donner plusieurs caractéristiques à celui-ci. Aussi, les conflits seront-ils classés selon les motifs de la

confrontation et les parties impliquées. Le tableau 2.1 présente les différentes caractéristiques pouvant être associées au concept de conflit.

Tableau 2.1

Classification des conflits

Selon le motif	Selon les parties impliquées
Conflit d'objectif (Buts différents)	**Conflit intrapersonnel**
Conflit cognitif (idées différentes)	**Conflit interpersonnel**
Conflit affectif (sentiments différents)	**Conflit intragroupe**
	Conflit intergroupe
	Conflit intraorganisationnel

Considérant que ces situations de conflit peuvent dépendre de plusieurs motifs, il serait possible par exemple de vivre un conflit interpersonnel de type affectif-cognitif ou un conflit intragroupe d'objectifs, etc.

Maintenant que nous connaissons les différentes caractéristiques se rattachant au conflit, regardons les particularités propres au conflit familial.

2.2.4. Le conflit familial

On ne retrouve pas dans la littérature sur les entreprises familiales de définition spécifique du conflit familial. Les auteurs se contentent pour la plupart de

donner une définition du concept de conflit, qui ressemble à celles signalées dans la littérature sur les organisations. Cependant, malgré le fait que le conflit familial possède les mêmes caractéristiques que tout conflit organisationnel, un point demeure spécifique à ce type de conflit; les personnes impliquées dans la confrontation font partie de la même famille. Aussi, non seulement un conflit dans l'entreprise peut-il être difficile à gérer, mais les problèmes d'affaires de l'entreprise peuvent parfois prendre une dimension familiale (Perreault, 1992:70). En effet, comme la famille et l'entreprise sont deux entités interreliées, les mésententes à l'intérieur de l'entreprise peuvent facilement réveiller d'autres frustrations déjà existantes à l'intérieur de la famille et ainsi augmenter la complexité du conflit[12].

Comme nous pouvons le constater, les conflits familiaux dépendent largement des relations entre les membres de la famille; comme l'individu ne peut être dissocié de sa famille, son comportement influence celui des autres membres de la famille, que ce soit dans l'entreprise ou dans la famille (UQAH, 1993:15). Aussi, avant de pouvoir étudier les événements qui précipitent les conflits familiaux, il importe de définir les membres de la famille susceptibles d'avoir des incompatibilités[13] entre eux. Les travaux de Samson (1994:92-100), de Davis et Tagiuri (1989:47-75) et de chercheurs de l'Université du Québec à Hull (1993: 25-28) aident à tracer un portrait sommaire de chacun de ces membres. Ces auteurs signalent certains comportements pouvant augmenter les tensions et influencer les relations.

Le père (propriétaire-dirigeant) : c'est très souvent celui qui a tout investi ce

---

[12] Le conflit familial entre les deux frères McCain en constitue un exemple indéniable.

[13] Même si de nos jours, il est courant de voir la mère occuper une place de propriétaire-dirigeant, les membres de la famille seront confinés dans leurs rôles traditionnels afin de simplifier le texte. Aussi, le texte pourrait aussi bien se lire en inversant les genres lorsque la mère joue le rôle de dirigeant d'entreprise, le père joue alors le rôle de conjoint.

qu'il possédait dans les affaires, il travaille très fort pour réussir et a peu de temps pour la famille. Même si plus tard, les enfants sont les bienvenus dans l'entreprise familiale, le père conserve longtemps la main haute sur les informations et sur les décisions. Il tarde à déléguer des tâches à ses enfants; il ne voudrait surtout pas voir "son bébé" (l'entreprise) s'écrouler dans les mains de ses enfants; c'est pourquoi, il retarde aussi le plus possible l'heure de son départ.

Certains pères sont très exigeants pour leurs enfants qui doivent alors faire preuve de performance supérieure à celle des autres employés pour ne pas se faire accuser de favoritisme. D'autres, par contre, rendent un peu trop facile la vie de leurs enfants en leur accordant rapidement des responsabilités et des privilèges; ils accordent ces avantages en tenant compte bien plus des considérations familiales que du mérite (népotisme) (UQAH,1993:22).

La qualité des relations père-enfants varie au fil des ans; elle est influencée par l'âge, les stades de vie de chacun et la nature de leurs rapports antérieurs. Davis et Tagiuri (1989) identifient des périodes difficiles entre le père et ses enfants. Ces périodes sont relativement pénibles pour ceux qui travaillent ensemble. Les résultats de ces chercheurs montrent que dans les périodes où les enfants ont entre 17-22 ans et le père entre 41-50 ans et celles où les enfants ont entre 34-40 ans et le père 61-70 ans, les relations de travail sont relativement difficiles. On retrouve normalement deux dynamiques différentes dans les relations père-enfant:

> *"- le dirigeant mène l'entreprise avec une main de fer; il dirige avec énergie, courage et jugement. L'enfant doit alors faire face au parent dominateur;*

- le dirigeant transmet l'autorité et la responsabilité, mais résiste au changement. L'enfant doit alors maintenir le statu quo."(UQAH, 1993:24)

Comme les enfants travaillent avec les parents, ils demeurent sous leur emprise beaucoup plus longtemps. Les enfants se sentent souvent dépendants de leur père pour le travail, les promotions, le revenu, etc. Les rapports adulte-enfant persistent et l'enfant devenu adulte connaît de nombreuses frustrations à se faire traiter ainsi (Friedman, 1991:10).

La mère : à mesure que les enfants vieillissent et prennent part aux activités de l'entreprise familiale, la mère joue tantôt le rôle de celle qui apaise les tensions lors des conflits ou de celle qui intervient pour les enfants lors de demandes spéciales. Sa préoccupation première est l'harmonie familiale; pour elle, équité signifie souvent égalité et ce même si un des enfants a plus de responsabilité qu'un autre.

" Ses plus grandes craintes sont d'assister un jour ou l'autre à l'éclatement de la famille, de voir l'entreprise faire faillite et d'en être réduite à aller faire des ménages pour survivre." (Samson, 1994:95)

Les enfants: ils ont souvent grandi sans vraiment voir leur père qui travaillait beaucoup au développement de son entreprise. Dans certains cas, on leur fait comprendre très tôt que papa travaille pour leur futur et qu'ils seront un jour propriétaire de cette entreprise florissante. Certains enfants vont même jusqu'à quitter leurs études puisqu'un emploi est assuré dans la compagnie.

Bien que dans les premiers temps de l'entreprise familiale le père soit le modèle de gestionnaire à imiter, il devient, à mesure que les enfants prennent de

l'expérience, un être humain qui reste trop souvent attaché aux réussites du passé. Les enfants réalisent parfois que leur père s'adapte mal aux nouvelles technologies et aux nouvelles réalités. Le père qui vieillit n'a plus le goût de risquer ce qu'il a mis si longtemps à monter; les idées innovatrices de ses enfants ne lui sourient pas toujours.

Quand les enfants travaillent ensemble, la compétition pour l'amour des parents peut inciter les enfants à se confronter. De plus, comme on veut aussi s'affirmer et assumer son autonomie, chacun cherche à faire sa place dans l'organisation par rapport aux autres (Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson, 1985:167).

Lorsque vient le temps de la relève, le droit à la présidence revient encore très souvent à l'aîné de la famille sauf si c'est une fille; à ce moment, c'est le premier fils qui aura le privilège de diriger l'entreprise familiale. (Samson, 1994:96, UQAH, 1993:26-27). Les dirigeants sont encore réticents à laisser leurs filles à un poste de commande.

Les gendres et les brus: les membres de la belle-famille peuvent être accueillis différemment selon les circonstances. Si le gendre est éduqué et qu'il a travaillé ailleurs, le père appréciera son oeil critique et ses expériences vécues dans les autres organisations. S'il n'y a pas d'héritier mâle au travail, le gendre sera aussi très bien accueilli, mais, s'il y a un fils dans l'organisation, le gendre devra se contenter d'un rôle secondaire ce qui peut devenir frustrant pour celui-ci.

La bru est souvent acceptée avec méfiance; elle n'arrive pas à comprendre le nombres d'heures incalculables que son mari met dans l'entreprise ni le salaire

ridicule qu'il reçoit en retour des efforts investis. La bru, contrairement au gendre, sera rarement conviée à joindre l'entreprise familiale; ainsi éloignée, elle cherchera, dans certains cas, à communiquer à son époux son antipathie envers les autres.

Les oncles, cousins et autres: ils sont souvent les premiers actionnaires qui ont fourni l'argent nécessaire pour ouvrir l'entreprise. Aussi, ils ont parfois l'ambition qu'un de leurs enfants pourra un jour prendre la tête ou occuper un poste de direction dans l'entreprise.

Quand les oncles décèdent, ce sont les cousins qui accèdent au pouvoir. S'il n'y a pas rachat d'actions, le nombre de décideurs finit par atteindre un niveau incontrôlable.

Ce portrait des principaux acteurs de la famille a permis de mettre en évidence les différents membres de la famille pouvant être impliqués dans un conflit familial ainsi que de révéler certaines de leurs préoccupations face à l'entreprise. Comme les préoccupations de chacun sont parfois opposées, il y a risque de conflits familiaux.

Bien qu'aucune définition du conflit familial ne soit rapportée dans la littérature consultée sur les entreprises familiales, nous suggérons la définition suivante inspirée de la littérature sur les PMEF et de la définition de Dolan et Lamoureux (1990:184),

Pour une entreprise familiale, il se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, membres d'une même famille, travaillant ou non dans l'entreprise et pouvant avoir des conséquences positives ou négatives sur l'organisation.

Maintenant que les principaux acteurs concernés dans les conflits familiaux ont été identifiés, examinons dans la prochaine section les facteurs favorisant l'apparition de conflits.

2.3. Les sources de conflits

Comme le mentionne si bien Dana, ce sont les différences faisant de nous des êtres uniques qui sont des sources de conflit potentiel entre nous.

"Nous sommes différents par nos valeurs, nos intérêts, nos priorités, ainsi que de plusieurs autres manières. Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences." (Dana, 1990:21).

2.3.1. Sources de conflit dans les organisations en général

Dolan et Lamoureux (1990:189) signalent que les conflits peuvent surgir à propos des objectifs poursuivis, de l'allocation des ressources ou de l'attribution des rôles et peuvent concerner les différents services de l'organisation comme la direction, le syndicat, les employés, les clients, les fournisseurs.

Jandt (1985:34) énumère plusieurs éléments encourageant la discorde dans les organisations: la compétition pour des ressources limitées comme l'espace, le

personnel, l'équipement, l'accès aux supérieurs; la confrontation des valeurs; des responsabilités très peu définies; la course humaine normale pour le succès, la considération, le pouvoir et les changements organisationnels sont souvent, pour lui, précurseurs de conflits.

Finalement, Côté et al. (1986:198) rajoutent que les antipathies personnelles, un style de leadership ou des schèmes d'autorité peuvent aussi être la cause de mésententes entre les individus et causer des conflits.

Comme il est possible de le constater en parcourant la littérature, plusieurs facteurs peuvent déclencher le conflit dans les organisations. Voyons maintenant quels sont les catalyseurs de conflit pour les PMEF.

2.3.2. Sources de conflits dans les PMEF

Selon la littérature se rapportant aux entreprises familiales, il semble que l'interrelation entre la famille et l'entreprise entraîne inévitablement la présence de conflits. On sait en effet que l'entreprise familiale se compose de deux sous-systèmes ayant des finalités bien différentes:

- **la famille**, fondée sur les liens affectifs, la compréhension, la loyauté, le bien-être des membres de la famille, l'acceptation, etc. et

- **l'entreprise**, caractérisée par l'objectivité et qui emprunte un langage plus rationnel comme celui de la productivité, des résultats, de la compétition, etc. (Dansereau, 1987:46; UQAH, 1993:14).

Ces deux entités se confondent régulièrement et leurs langages sont parfois entremêlés; tantôt on parle d'affaires tantôt du coeur (Budge & Janoff, 1991: 368). Comme ces deux systèmes ont parfois des finalités bien différentes, elles sont potentiellement en conflit (Hollander & Elman, 1988:146).

Les sources de conflits énumérées dans la littérature touchant les entreprises familiales rejoignent celles retracées dans la littérature sur les organisations en général. Cependant, il ressort de ces écrits que certaines sources de conflits sont plus importantes que d'autres dans les PMEF.

Comme le rapportent Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985:167), même si l'argent et le pouvoir sont souvent les causes de problèmes dans les organisations, il semble que dans les entreprises familiales, elles deviennent spécialement importantes dû au fait qu'elles jouent un rôle essentiel dans la relation des deux systèmes (famille et entreprise). Les entreprises familiales sont le lieu de bataille de pouvoir qui sont uniques à ce type d'organisation. Par exemple, les enfants peuvent se battre d'une part parce qu'ils veulent assumer leur autonomie et s'affirmer et d'autre part pour vérifier quelle est leur place dans l'organisation par rapport aux autres (Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson, 1985:167).

Jaffe (1991:89) soutient que la violation de la justice, le manque de reconnaissance, le manque de pouvoir et la confusion entre les rôles dans la famille et dans l'entreprise se cachent derrière tout conflit familial. Expliquons chacun de ces points:

- Violation du sens de la justice: Il est difficile d'être juste pour tout le monde. Pour certains, être juste signifie égalité. Si quelqu'un travaille beaucoup dans l'entreprise et d'autres pas du tout, il peut survenir certaines situations d'inégalité qui deviennent parfois sources de conflits. Aussi, la promotion d'un enfant au travail peut représenter un dilemme difficile pour certains parents. Les deux parents peuvent être en désaccord sur ce qui est juste...

- Manque de reconnaissance: Talent, habilité, valeur du travail accompli ne sont pas toujours reconnus. Le rémunération est parfois insuffisante.

- Manque de pouvoir: Les décisions importantes sont très souvent prises à la direction même si l'enfant occupe un poste important dans l'entreprise.

- Confusion entre rôles dans la famille et dans l'entreprise : ex. le rôle occupé dans la famille n'est pas le même que celui occupé dans l'entreprise. Le grand frère peut avoir de la difficulté à répondre aux ordres du plus jeune si ce dernier occupe un poste plus important que son frère aîné dans la compagnie.

Pour Friedman (1991:6), la rivalité fraternelle est stimulée par la compétition pour l'amour et l'attention des parents. Bien que cette rivalité soit une expression des différences et des besoins individuels de chacun, elle est parfois la source de conflit auprès des membres de la famille.

On constate, en parcourant la littérature que les sources de conflit sont passablement nombreuses. Le tableau 2.2 réunit les principales sources de conflits identifiées dans les deux revues de littérature.

Tableau 2.2

Sources de conflit

- Humaines

- Valeurs, intérêts, priorités, objectifs différents pour chaque individu
- Antipathies personnelles
- Différences dans la perception de la réalité
- Compétition pour l'amour et l'attention des parents **E.F.**
- Manque de reconnaissance **E.F.**
- Confusion entre les rôles dans la famille et ceux dans l'entreprise familiale **E.F.**
- Violation de la justice **E.F.**
- Concurrence pour le pouvoir

-Structurelles

- Interdépendance des tâches
- Attribution des rôles
- Responsabilités peu définies
- Concurrence pour partager les ressources (espace, équipement, personnel, finance)
- Différence de niveaux de pouvoir **E.F.**
- Variation dans le système d'évaluation et de récompense

Les sources de conflit provenant spécifiquement de la littérature sur les entreprises familiales se distinguent par les lettres E.F..

Sachant que la présence d'un ou de plusieurs de ces éléments ne mène pas en soi au conflit mais en constitue la condition nécessaire, regardons de plus près les conséquences qu'ils peuvent néanmoins avoir sur une organisation.

2.4. Conséquences des conflits

Il est maintenant reconnu (Bélanger, Bénabou et al., 1988:608; Dolan et Lamoureux, 1990:185) qu'un conflit bien géré favorise l'imagination et l'innovation et que le conflit est un phénomène aux effets constructifs ou destructeurs selon la façon dont il est géré. C'est ainsi que ces auteurs parlent de conflit fonctionnel (lorsqu'il permet à un groupe de travail d'atteindre ses buts et d'améliorer son efficacité) ou dysfonctionnel (lorsqu'il produit des effets pouvant nuire à l'entreprise) (Côté et al., 1986:303; Bélanger, Benabou et al., 1988:608). Ces derniers soulignent que la démarcation entre ces deux types de conflits n'est ni claire, ni précise. En effet, un conflit peut être constructif pour un groupe dans une organisation donnée et destructeur pour un autre groupe de la même organisation. De plus, un même conflit peut produire certains effets constructifs pour l'organisation mais aussi des effets destructifs.

Hellriegel, Slocum et Woodman (1992: 498) poursuivent dans le même ordre d'idée lorsqu'ils parlent de conflits à influence positive et de conflit à influence négative. Ils expliquent que la naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème et que la recherche de moyens pour résoudre ce conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également rendre le changement plus acceptable. C'est pourquoi Bork (1986:41) qualifie le conflit de "catalyseur de changement" et prétend qu'il stimule l'organisation.

Les prochains paragraphes présentent quelques-unes des conséquences retrouvées dans la littérature consultée, susceptibles de survenir dans des organisations en présence de conflits.

2.4.1. Conséquences négatives des conflits

Il est difficile pour une entreprise d'évaluer les coûts cachés engendrés par les mésententes, mais chaque fois qu'un conflit y éclate, il entraîne un certain nombre de phénomène qui ont un effet négatif sur l'organisation (Dolan & Lamoureux,1990:186).

2.4.1.1. Conséquences négatives sur les organisations en général

D'après une recherche empirique (Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict), il semble que les dirigeants d'entreprises consacrent plus de 25% de leur temps à régler des conflits (Dana, 1990:31). Le conflit entraîne donc un gaspillage, soit en temps ou en argent, lorsque les ressources de l'organisation sont accaparées à régler leurs mésententes au lieu de converger vers les buts fixés (Dana, 1990:32-36; Hellriegel,Slocum et Woodman 1992:499).

Ces auteurs expliquent aussi que le conflit peut affecter le côté psychologique des employés en causant des tensions et de l'anxiété et peut rendre difficile l'établissement de rapports de solidarité et de confiance. Dans les secteurs où il faut que les employés coopèrent entre eux, un conflit peut affecter négativement les résultats obtenus par l'organisation et peut coûter très cher à

l'organisation (Dana, 1990:32-36).

Ces mésententes sont aussi la cause d'absentéisme occasionnant d'autres pertes pour la compagnie. Cette augmentation du taux d'absentéisme s'explique par un manque d'intérêt pour le travail, le désir d'éviter un lieu de travail déplaisant et par une augmentation du pourcentage de maladie d'ordre physique due, en partie, au stress émotionnel résultant du conflit chronique entre les personnes au travail (Dana, 1990:35; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992:499). Comme les relations entre les preneurs de décisions et la source d'information sont difficiles dans de telles circonstances, l'information reçue est probablement altérée, ce qui peut occasionner une baisse dans la qualité des décisions (Bélanger, Benabou et al., 1988:610; Dana, 1990:32). En effet, il arrive dans de telles occasions, que les opinions exprimées dans les rencontres précédant la prise de décision reposent davantage sur ce qui représente les intérêts privés de la personne qui fournit l'information que ceux qui conviennent à l'entreprise. La méfiance, l'hostilité, l'agressivité ainsi que les préjugés peuvent agresser négativement le bien-être psychologique des employés créant ainsi une baisse de motivation au travail et une baisse d'efficacité individuelle ou de groupe. Ces désaccords occasionnent aussi parfois la perte d'employés qualifiés (Bélanger, Bénabou et al., 1988:610; Dana, 1990:33; Hellriegel et al., 1992:499); l'entreprise perd ainsi son investissement en termes de compétences car les employés changeant d'emploi partent avec leur bagage de connaissances et d'expérience de travail. Les restructurations organisationnelles commandées par les personnes en conflit entraînent aussi des coûts; le rendement de la personne dont la tâche a été modifiée est moins élevé tant qu'elle n'est pas totalement adaptée à son nouveau poste. Toutes ces conséquences peuvent nuire à l'organisation qui la vit et mettre sa survie en danger particulièrement si le conflit n'est pas géré.

2.4.1.2. Conséquences négatives du conflit sur les PMEF

Ces mêmes conséquences négatives sont aussi présentes dans les entreprises familiales en conflit (Bork, 1986:161; Christensen, 1979:177, Levinson, 1971:90), mais ces conflits, entre les membres de la famille, peuvent parfois prendre une tournure telle qu'elle puisse aussi mettre en jeu les ententes familiales. En effet, certains conflits organisationnels entre des membres de la famille sont aggravés lorsque la mère, les belles-soeurs ou beaux-frères y prennent part (Davis & Stern, 1980:218). Ils peuvent avoir un effet néfaste durable sur les relations familiales et sur l'entreprise et risquent même d'affecter les générations futures (Dansereau, 1987: 51).

2.4.2. Conséquences positives sur les organisations

Faisant fi de cet aspect négatif du conflit, certains auteurs voient quelques retombées positives se rattachant à ce phénomène. La naissance d'une mésentente a d'abord comme conséquence de stimuler l'activité organisationnelle (Dolan & Lamoureux,1990: 186) et d'entraîner une effervescence dans l'organisation. En effet, les démarches rattachées au conflit obligent parfois les parties à créer de nouveaux réseaux de communication, à remettre en question certains éléments de l'entreprise, de changer la manière de faire certaines tâches, et à comprendre les responsabilités et les problèmes de l'autre partie (Hellriegel et al., 1992:498; Dolan & Lamoureux,1990: 186), d'épurer l'atmosphère des tensions qui existent entre les individus durant de longues périodes avant même de faire surface (Dolan et Lamoureux, 1990:186). Une recherche de solution engendre parfois une remise en question concernant certains éléments de l'entreprise, des changements, des innovations (Hellriegel et al., 1992:499; Dolan & Lamoureux,

1990:186). D'autre part, bien qu'un conflit à niveau élevé peut en certaines occasions menacer l'existence d'une organisation, un niveau modéré de conflit permet parfois d'améliorer l'efficacité et le rendement d'un groupe de travail et aboutir à des résultats salutaires grâce à la concurrence qu'il engendre (Bélanger, Bénabou et al., 1988:608; Hellriegel, Slocum et Woodman 1992:498).

Ces conséquences sont dites positives pour une organisation parce qu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses buts et d'améliorer son efficacité (Bélanger, Bénabou et al., 1988:608; Côté et al., 1986:303). Examinons en quoi ces conséquences peuvent être positives pour l'organisation.

2.4.2.1 Le conflit stimule l'activité organisationnelle

En effet, lorsqu'une situation apporte des insatisfactions, des questions sont posées, des suggestions sont émises, des solutions sont proposées ce qui entraîne une effervescence dans l'organisation (Dolan & Lamoureux, 1990: 198). Le processus de résolution d'un conflit engendre souvent des changements positifs, de l'innovation à l'intérieur d'une organisation; de plus, la recherche de moyens de résolution de conflit rend le changement beaucoup plus acceptable (Hellriegel, 1992:499).

Comme il y a souvent une grande homogénéité au sein des entreprises, le fondateur s'étant entouré de partenaires qui avaient la même vision que lui, il se développe, avec les années, ce qu'on appelle communément une "pensée de groupe". Comme les gens partagent souvent les mêmes idées, il y a risque de stagnation pour l'entreprise. Le conflit vient ébranler cette "même façon de penser" et permet de faire jaillir des idées nouvelles.

2.4.2.2. Le conflit permet de créer de nouveaux réseaux de communication.

Suite à un conflit, on réalise qu'il est important de faire preuve d'ouverture et de faire circuler l'information (Kepner, 1983: 70). La communication est essentielle à l'exercice du leadership car elle devient le médium par lequel le dirigeant peut susciter, chez ses employés, les attitudes et les comportements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. C'est aussi par la communication qu'on pourra recueillir l'information nécessaire à une prise de décision (UQAH, 1993: 31). Ainsi, en mettant en place des réseaux de communication qui favoriseront la transmission des informations (réunions, notes et rapports, lettres, circulaires, etc.), on aura des conséquences positives sur l'organisation.

2.4.2.3. Le conflit remet en question certains éléments de l'entreprise, permet de changer la manière de faire certaines tâches.

Les entreprises familiales sont parfois prisonnières de leurs succès passés. Dans les PMEF, on sait que le traditionalisme parvient facilement à scléroser l'entreprise et à l'empêcher d'évoluer rapidement (Gasse & Carrier, 1992:182). Le conflit peut donc avoir un effet positif pour ces entreprises en permettant la venue de changements.

2.4.2.4. Le conflit améliore l'efficacité et le rendement

En situation de conflit, les personnes concernées cherchent à se surpasser l'une l'autre. Elles fournissent alors un surcroît d'effort afin de prouver leur compétence et leur efficacité. Cette concurrence peut augmenter la productivité

pendant une période déterminée (Hellriegel et al., 1992:499).

À partir de la littérature consultée, il est possible de constater que les auteurs n'accordent pas tous une image négative au conflit. Bien au contraire, plusieurs perçoivent le conflit comme étant positif pour les organisations en autant qu'il soit bien géré. Le tableau 2.3 illustre les différentes conséquences des conflits retrouvées dans la littérature, celles retrouvées spécifiquement dans la littérature sur les entreprises familiales étant suivies des lettres E.F.. Nous pouvons remarquer que très peu de conséquences identifiées proviennent de la littérature sur les entreprises familiales.

Tableau 2.3

Conséquences positives ou fonctionnelles

-Stimuler l'activité organisationnelle
-Créer de nouveaux réseaux de communication **E.F.**
-Remettre en question des façons de faire, changements, innovations
-Améliorer l'efficacité et le rendement d'un groupe

Conséquences négatives ou dysfonctionnelles

- Baisse de rentabilité et d'efficacité pour l'entreprise causée par:
  - Perte de temps et d'énergie
  - Absentéisme
  - Baisse de motivation
  - Baisse d'efficacité individuelle ou de groupe
  - Perte d'employés
  - Restructuration organisationnelle

- Destruction de liens familiaux **E.F.**

Les sources de conflit provenant spécifiquement de la littérature sur les entreprises familiales se distinguent par les lettres **E.F.**.

Dans la prochaine section, un inventaire de comportements de gestion du conflit suggérés dans la littérature consultée est présenté.

2.5. Méthodes de gestion de conflit

Diverses stratégies permettent de faire face au conflit; la présente section met en évidence certaines méthodes spécifiques suggérées dans la littérature. Dans la documentation concernant le management des organisations, on retrouve généralement deux grandes catégories de gestion de conflit : des méthodes structurelles et des méthodes interpersonnelles. Dépendant du conflit, les moyens utilisés peuvent être employés seul ou simultanément.

2.5.1. Les comportements de gestion de conflit des organisations en général

La littérature sur l'administration fournit de nombreuses suggestions quant à la gestion et à la prévention des conflits dans une organisation. Les comportements employés sont alors classés comme structurels, s'il y a séparation des parties en conflit ou comme interpersonnels s'il y a un tête-à-tête entre les parties pour régler ce conflit. Examinons ces comportements.

2.5.1.1. Les méthodes structurelles

Les méthodes structurelles supposent que les parties en conflit sont séparées les unes des autres. L'organisation peut alors utiliser comme moyen l'autorité de la hiérarchie, la dissociation, la création de stocks-tampons, la désignation d'un agent de liaison ou l'intégration au sein d'un département plus

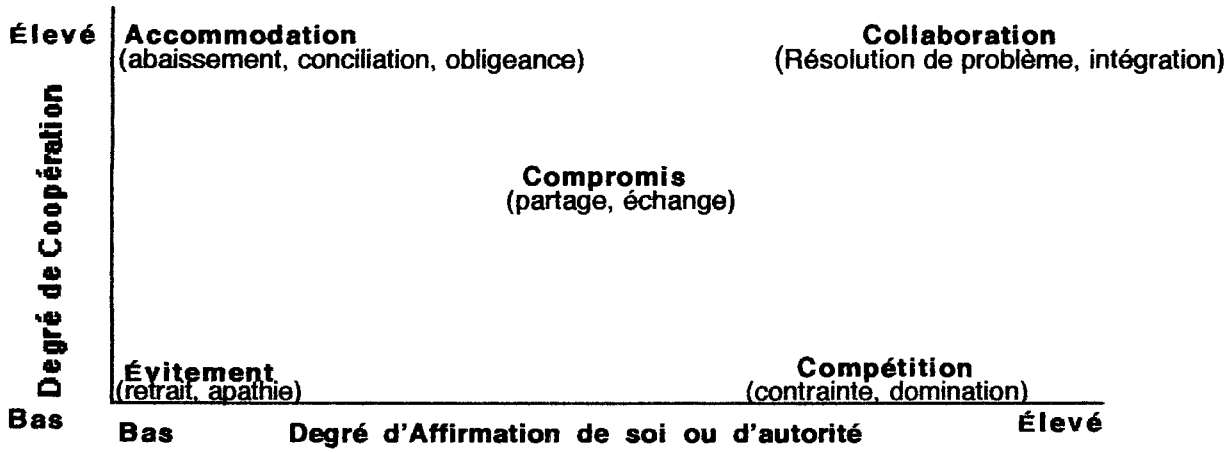
vaste pour régler les mésententes (Bélanger, Bénabou et al., 1988:612-620; Hellriegel, Slocum et Woodman 1992:512). Ces méthodes permettent ainsi de clarifier les buts, les objectifs et les rôles des groupes et de différencier les buts et les activités de chaque groupe ou unité. De plus, ils facilitent la communication et le partage des informations entre les responsables et les membres des unités interdépendantes (Bélanger, Bénabou et al., 1988:612-620).

2.5.1.2. Les méthodes interpersonnelles

A l'inverse des méthodes utilisées pour les conflits structurels, les méthodes interpersonnelles cherchent à régler un conflit en réunissant les personnes en désaccord (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992:514). Ces comportements de gestion demandent un investissement en temps et en énergie mais donnent souvent de bons résultats.

De nombreux chercheurs comme Blake et Mouton, Cosier et Ruble, Rahim, Thomas et Kilmann etc. se sont penchés sur les comportements adoptés par des parties en conflit. Leurs travaux ont contribué à mettre en évidence l'existence de plusieurs comportements utilisés en situation de conflit (Rondeau, 1990:513). Ces auteurs prétendent que ces comportements sont influencés d'une part par le besoin d'affirmation de soi (défini comme la tendance à satisfaire ses propres besoins et, d'autre part, par la coopération (définie comme la tendance à se préoccuper des besoins des autres). Les différentes combinaisons de ces deux dimensions déterminent cinq comportements différents représentés à la figure 2.1: l'évitement, l'accommodation, la collaboration, la compétition et le compromis.

Figure 2.1 Styles de comportement en situation conflictuelle



Source: Bergeron, Pierre, La gestion dynamique, 1986, p.75

2.5.2. Les comportements de gestion de conflit dans les PMEF.

Les auteurs consultés (Lansberg (1983), Rosenblatt, de Mik et al., (1985), Bork (1986), Ward (1987)) sur l'entreprise familiale font quelque peu référence aux méthodes citées plus haut pour gérer les conflits familiaux; ils rajoutent aussi certains points importants qui touchent beaucoup aux méthodes interpersonnelles et permettent de prévenir ou gérer le conflit familial.

Ward (1987:58) insiste sur l'importance de discussions honnêtes, ouvertes, et rationnelles où les émotions ont aussi leur place pour diminuer les frustrations. Il suggère la formation d'un "Conseil de Famille" pour faciliter ces discussions. Des rencontres plus ou moins formelles (comme le souper du dimanche soir) permettent à tous les membres de la famille de discuter des considérations familiales en famille et des discussions d'affaires dans l'entreprise. En plus de faciliter le règlement de certains conflits, ce conseil familial aide à prévenir ces

envahir la gestion de l'entreprise (Perreault, 1992:115). A l'heure actuelle, on entend un peu plus parler de cette approche de Conseil de famille dans les revues périodiques comme Fortune ou Commerce où l'on expose les coutumes de gestion d'entreprises familiales bien implantées[14] mais on ignore si ce moyen est couramment utilisé dans les PMEF.

De plus, Perreault (1992: 120) et Samson (1994:171) suggèrent de mettre sur pied un Conseil d'administration externe ou un Comité de gestion pour faciliter la gestion de l'entreprise familiale. Ce conseil, composé d'administrateurs "étrangers", comme le comptable, le directeur de banque, le notaire, un cadre supérieur de l'entreprise ou un autre entrepreneur, aiderait à prévenir les conflits familiaux. En effet, ces conseillers ayant comme préoccupation principale la continuité de l'entreprise, pourraient conseiller le propriétaire-dirigeant, donner une opinion objective et jouer un rôle tampon entre les générations (Perreault, 1992: 122; Samson, 1994:171).

Pour Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985: 222), une bonne façon de minimiser et de gérer le conflit négatif est de permettre les désaccords et d'accepter les changements. Les différences et les désaccords sont souvent plus facile à vivre s'ils sont faits ouvertement et que le dirigeant les accepte. Dire "je t'ai entendu mais je ne suis pas d'accord avec toi" est mieux que de ne pas écouter les désaccords ou même d'essayer de contraindre celui qui est en désaccord à penser comme nous. Le modèle d'une relation ouverte pour les gens en affaires et pour la famille en est un où l'autonomie et le respect mutuel sont importants. Comme deuxième façon de gérer les conflits dans les entreprises familiales ces auteurs suggèrent de réserver du temps pour permettre d'aérer les différences,

[14] A titre d'exemple, la revue Commerce de février 1994 parle des Conseils de famille dans les entreprises comme Québecor, Pharm-Escompte Jean Coutu, Cascades etc.

de minimiser et de gérer le conflit négatif est de permettre les désaccords et d'accepter les changements. Les différences et les désaccords sont souvent plus facile à vivre s'ils sont faits ouvertement et que le dirigeant les accepte. Dire "je t'ai entendu mais je ne suis pas d'accord avec toi" est mieux que de ne pas écouter les désaccords ou même d'essayer de contraindre celui qui est en désaccord à penser comme nous. Le modèle d'une relation ouverte pour les gens en affaires et pour la famille en est un où l'autonomie et le respect mutuel sont importants. Comme deuxième façon de gérer les conflits dans les entreprises familiales ces auteurs suggèrent de réserver du temps pour permettre d'aérer les différences, particulièrement quand la pression monte. Le fait d'éviter les conflits en négligeant la communication ne fait que creuser un fossé entre les deux parties et souvent aggrave les tensions à travers des coalitions, des cachettes et des rancunes.

Un autre critère important dans la gestion de conflits familiaux a été souligné par Bork (1986:33); il est essentiel, selon lui, d'éviter de résoudre les difficultés par le phénomène de triangulation c'est-à-dire par la propagation du conflit à d'autres relations familiales. Si l'on veut préserver les relations familiales et entrepreneuriales, il est primordial de ne pas impliquer d'autres membres de la famille dans un conflit qui ne les touche pas. Il faut donc éviter d'intervenir dans un conflit entre certains membres de la famille et éviter des confrontations avec des membres de la famille autre que ceux impliqués dans le conflit (Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson,1985: 224). Ces derniers terminent en disant qu'il est nécessaire de cultiver la différence, la séparation et la distinction afin de pouvoir réaliser les buts familiaux et entrepreneuriaux. Si possible, il faut séparer la parenté dans les situations où un membre de la famille pourrait superviser un autre membre de la famille ou dans les situations où il y a source de tension. Il est nécessaire de tracer les frontières entre l'entrepreneur et son entreprise, entre la vie familiale et

celle au travail, entre les personnes afin qu'elles puissent s'adapter à différents contextes. Dans chacun de ces cas, la différence, la séparation et la distinction facilitent la vie (Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson,1985: 282). Ne pas reconnaître que chaque personne est différente peut apporter des problèmes. L'individualisation et la séparation peuvent aider à reconnaître, à valider et utiliser au maximum ces différences afin de stimuler la famille et l'entreprise.

En résumé, les méthodes de gestion de conflit suggérées dans la littérature traitent pour la plupart de différenciation des tâches, de séparation des individus, de communication des buts et objectifs et de communication ouverte afin de faciliter la gestion.

Le tableau 2.4 illustre les différentes méthodes de gestion de conflits suggérées dans la littérature sur les organisations et les entreprises familiales.

Tableau 2.4

Comportements de gestion de conflit et de prévention suggérés *

Structurel

- Clarifier les buts, objectifs et rôles (présents et futurs) de chacun dans l'entreprise

- Recourir à l'autorité de la hiérarchie, à la dissociation, à la création de stocks-tampons, à la désignation d'un agent de liaison, à l'intégration au sein d'un département plus vaste

- Séparer les membres de la famille pour éviter que l'un supervise l'autre **E.F.**

- Promouvoir les membres de la famille au mérite, évaluer selon des critères fixes et non selon la position dans la famille **E.F.**

Interpersonnel

- Utiliser un processus de collaboration, de négociation ou de consultation

- Former un Conseil de famille où les discussions honnêtes, ouvertes et rationnelles et les émotions ont leur place **E.F.**

- Former un Conseil d'administration externe à la famille **E.F.**

- Réserver du temps au travail pour aérer les différences **E.F.**

- Éviter le phénomène de triangulation **E.F.**

- Cultiver la différence, la séparation et la distinction **E.F.**

* Afin de différencier les variables provenant de chacune des littératures, les comportements provenant de la littérature sur l'entreprise familiale sont suivis des lettre **E.F.**

2.6. Conclusion sur les revues de littérature

D'une part, la revue de la littérature sur les entreprises familiales a permis de dégager plusieurs éléments se rattachant aux conflits familiaux. De ces lectures, on a retenu certaines sources humaines et structurelles pouvant entraîner un conflit familial, de nombreuses suggestions pour gérer ou pour prévenir ces conflits ainsi que des conséquences négatives de ces conflits pour les PMEF. Les éléments tirés de cette littérature proviennent pour la plupart de consultants qui ont eu à intervenir auprès de PMEF en difficulté. Ces consultants se concentrent principalement sur l'aspect négatif des conflits familiaux sur les entreprises familiales. Comme aucune des méthodes de gestion de conflit proposées ne provient d'études de cas de PMEF qui ont géré leur conflit, on ignore le comportement réel du propriétaire-dirigeant qui a su gérer un conflit familial.

D'autre part, la revue de littérature concernant la gestion des conflits organisationnels en général apporte plusieurs éléments non traités dans la littérature sur les entreprises familiales. La consultation de ces documents a permis de combler les vides de la littérature sur les entreprises familiales. Ainsi, il a été possible, par cette revue de littérature, d'éclairer le concept du conflit, de compléter les sources de conflit, de fournir une classification de ces conflits, d'apporter d'autres comportements utilisés et finalement de traiter de l'aspect positif du conflit pour une organisation.

Ces deux revues de littérature s'avéraient donc essentielles pour avoir une idée précise de tous les éléments entourant un conflit. Leur complémentarité permet de les intégrer dans un modèle afin de pouvoir explorer le comportement réel du propriétaire-dirigeant face à un conflit familial.

2.6.1. Modèle exploratoire

Le modèle exploratoire présenté dans le tableau 2.5 découle des caractéristiques retenues dans les revues de littérature touchant le conflit dans les entreprises familiales et dans les organisations en général .

Dans ce modèle, on reconnaît tout d'abord les quatre principales dimensions reliées au conflit: les sources de conflit, les types de conflit, les comportements de gestion et de prévention suggérés dans la littérature ainsi que les conséquences de ces conflits pour les PMEF.

Puis, afin de pouvoir analyser les données recueillies auprès des propriétaires-dirigeants, nous avons dressé, pour chacune des dimensions, les principaux éléments ressortis des deux littératures. Ces éléments proviennent des tableaux 2.1 à 2.4.. Ils sont réunis dans un modèle offrant une vue globale des facteurs associés aux conflits et à leur dynamique.

Cette dynamique est exprimée par des flèches indiquant la direction des influences. L'influence des sources de conflit sur les types de conflit s'exerce dans une seule direction. Par contre, on constate que les autres paramètres peuvent avoir une influence bi-directionnelle.

En effet, un type de conflit peut influencer le comportement de gestion qui sera utilisé mais le comportement utilisé peut aussi avoir un effet sur le type de conflit. Par exemple, un conflit cognitif peut se transformer en conflit congnitif-affectif à la suite de négociations. Ce nouveau type de conflit exigera peut-être un comportement de gestion différent.

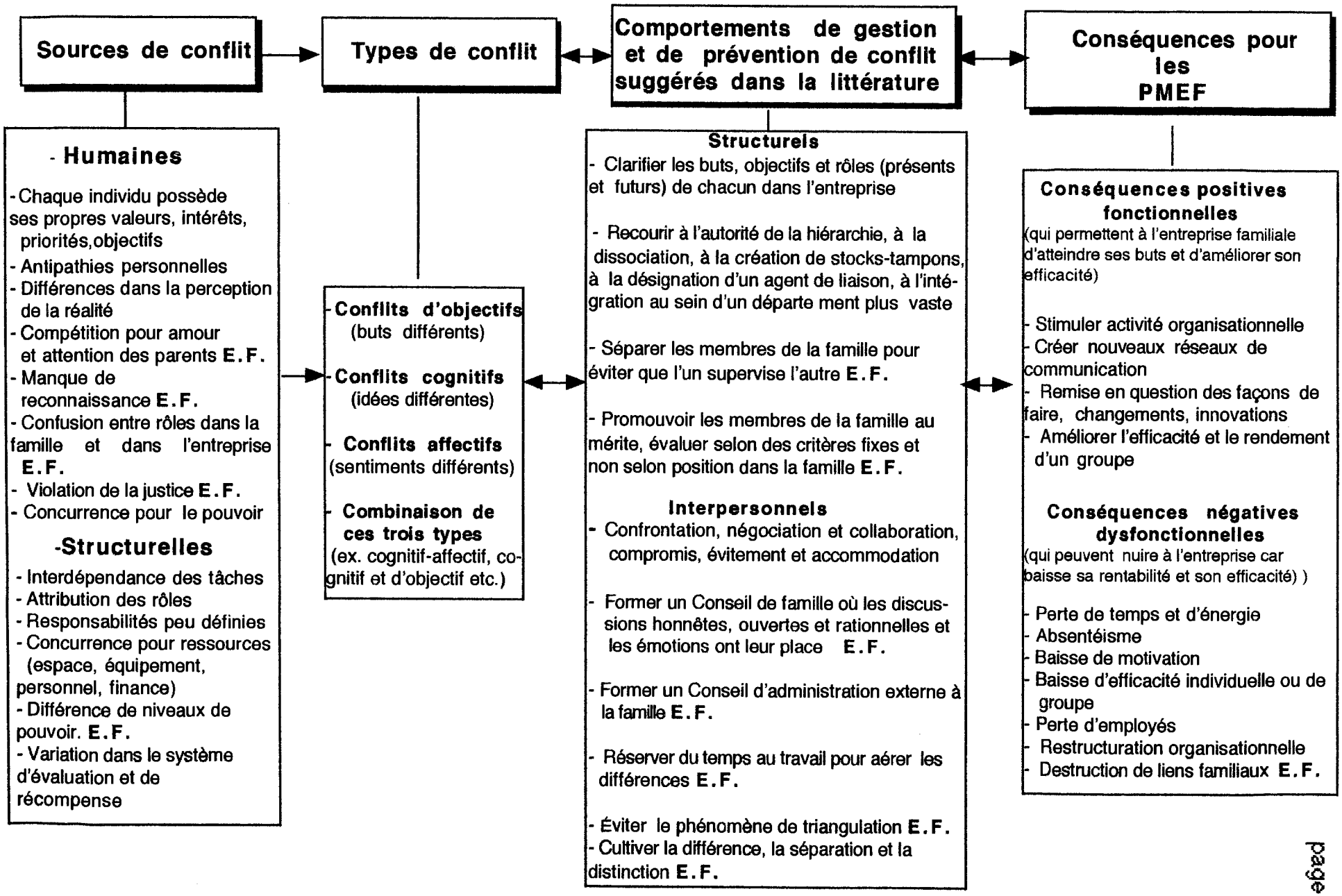
De la même façon, un comportement de gestion peut avoir une influence positive ou négative qui aura des répercussions sur le comportement de gestion.

Par exemple, face à un certain type de conflit, le gestionnaire décide de séparer deux membres de la famille pour éviter que l'un supervise l'autre. Ce comportement peut avoir comme conséquence négative une augmentation d'absentéisme d'un des deux membres, absences qui ont des répercussions sur la productivité de l'entreprise. Cette conséquence négative peut alors influencer le comportement de gestion du dirigeant.

Considérant que ce modèle exploratoire constitue une synthèse des deux revues de littérature, il s'avère pertinent pour analyser et interpréter des situations conflictuelles dans des entreprises familiales. Le prochain chapitre présente la méthodologie utilisée pour recueillir les données ainsi que les différentes étapes effectuées sur le terrain.

Tableau 2.5 MODÈLE DE RECHERCHE:

Un modèle exploratoire des comportements de gestion des conflits dans les petites et moyennes entreprises familiales



Notes: Modèle construit à partir de la littérature sur le conflit organisationnel et celle sur l'entreprise familiale. Les flèches indiquent la direction des influences. Les points provenant de la littérature sur les entreprises familiales sont identifiées par les lettres **E.F.**

Chapitre III

Méthodologie et Résultats obtenus

Dans ce chapitre, la section 3.1 présente quelques notions concernant la méthodologie utilisée. Les étapes suivies pour la collecte et le traitement de données feront l'objet de la section 3.2.

3.1. Considérations méthodologiques

Comme la revue de littérature révèle peu d'études rapportant le point de vue du propriétaire-dirigeant de PMEF et peu de connaissances quant à la gestion des conflits familiaux ayant des conséquences positives pour l'entreprise, nous avons opté pour une recherche de type exploratoire.

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche et de la complexité du phénomène à étudier (conflit familial en relation avec la gestion d'une PMEF), une méthode qualitative semble appropriée. Afin de recueillir des données qui correspondent le plus à la réalité des participants et d'obtenir le point de vue des dirigeants, nous devons utiliser une méthodologie qui donne libre cours au propriétaire-dirigeant de raconter ses expériences vécues face aux conflits familiaux. Pour ce, la méthodologie de récit de pratique qui découle de la méthodologie de récit de vie sera utilisée. Analysons de plus près ces approches biographiques.

3.1.1. La méthodologie du récit

Jean-Jacques Chalifoux (Gauthier, 1990:280) définit ainsi le récit de vie:

"L'histoire de vie peut être définie comme étant un récit qui raconte l'expérience de vie d'une personne. Il s'agit d'une oeuvre personnelle et autobiographique stimulée par un chercheur de façon à ce que le contenu du récit exprime le point de vue de l'auteur face à ce qu'il se remémore des différentes situations qu'il a

vécues. Le contenu d'une histoire de vie est fort complexe car il est multidimensionnel: il touche à tous les domaines ethnographiques (parenté, économie, technologie, politique, religion, etc.); il comprend à la fois des observations concrètes, des interprétations, des jugements de valeur et des significations symboliques;"

Devant la complexité du contenu d'une histoire de vie et considérant le cadre de notre recherche, nous sommes d'accord avec Bertaux (1976:201) lorsqu'il mentionne que pour faire avancer les travaux sociologiques, il faut voir le récit de vie selon une nouvelle perspective, c'est-à-dire en tronçonnant l'histoire de vie:

" ... déplacer le regard: ne plus le concentrer sur "la vie" comme objet unique et dont on chercherait à saisir le sens; mais au contraire, le porter sur les rapports, sociaux et interpersonnels qui du point de vue de chaque être humain l'environnent et le pénètrent. Ce sont ces rapports qui sont à l'origine des pratiques: l'avantage des pratiques est qu'elles sont observables alors que les rapports ne le sont pas". (....) On ne cherche plus à "expliquer une vie", expression qui a perdu tout sens; mais, à partir des tronçons de biographies, tels qu'ils se révèlent dans les récits de vie que l'on considèrent comme des récits de pratiques, on cherche à reconstituer la logique de production de ces pratiques par les rapports sociaux".

Jouthe et Desmarais (1993:133) explique bien le terme de pratique sociale utilisé par Bertaux:

"L'ensemble des actes posés, des conditions nécessaires à leur réalisation et des effets qu'ils ont eus représente ce qu'il est convenu d'appeler une pratique sociale."

Considérant ces points soulignés par Bertaux, Jouthe et Desmarais, le récit de pratique servirait beaucoup plus à répondre à nos objectifs de recherche que le récit de vie. Aussi, par des récits de pratique, il serait possible de connaître les actes, les conditions et les effets que les conflits familiaux ont eu sur l'entreprise familiale. C'est pourquoi la définition de récit de pratique suggérée par Jouthe et

Desmarais (1993:132) a été retenue:

> *" Le récit de pratique se définit comme une narration, de type autobiographique, par l'intervenante sociale d'une série d'actes ordonnés chronologiquement, que celle-ci tentera d'arrimer, d'une part, à un ensemble de conditions relevant à la fois d'elle-même et du monde sociohistorique dans lequel ses actes s'inscrivent, et, d'autre part, à des effets produits sur les personnes prises individuellement et à des niveaux plus larges (famille, réseau, quartier. etc.) (....) Le récit de pratique est une forme d'expression de l'expérience vécue qui comporte une fonction de connaissance et une fonction d'action."*

L'approche de récit s'avère particulièrement utile pour rapporter des éléments de connaissances inaccessibles par une approche quantitative. Comme le mentionne Bertaux (1980:198),

> *"... les récits de vie constituent un outil incomparable d'accès au vécu subjectif; et la richesse de leurs contenus est une source d'hypothèses inépuisable. "*

En effet, cette méthode permet selon Le Gall (1987: 36) et Desmarais & Grell (1986: 13) d'aller chercher des éléments d'information sur tel ou tel événement d'une pratique qui n'a pas laissé de traces écrites.

3.1.2. Questions face à la démarche utilisée

Afin de pouvoir expérimenter cette approche biographique, Bertaux (1980:207) suggère de répondre aux sept questions suivantes:

- qui interroger?
- combien? (taille de l'échantillon)
- faut-il être directif ou non-directif?

- faut-il chercher à recueillir des récits complets ou incomplets?
- comment les transcrire?
- comment les analyser?
- comment les publier?

Aussi, pour assurer le bon déroulement de notre démarche, nous passerons en revue chacun des points suggérés par Bertaux.

3.1.2.1. Qui interroger?

Prenant appui sur des études consultées révélant que la phase dite "de continuité" est une période où les conflits familiaux sont très importants[15], nous supposons que les propriétaires-dirigeants de PMEF de seconde génération ont connu une forme ou l'autre de conflit familial et que ces conflits ont été gérés. Aussi, les personnes à interroger devront répondre aux critères suivants:

- être propriétaire-dirigeant de PMEF de seconde génération (selon les critères établis au chapitre II)
- avoir la volonté de participer à une telle démarche

Conscient que les dirigeants d'entreprises familiales ne sourient pas à l'idée de divulguer certains secrets familiaux, nous adoptons l'approche de Dansereau (1987:149) qui consiste à obtenir une recommandation d'introduction personnelle auprès du dirigeant. Par l'entremise d'amis connaissant des entreprises familiales parvenues à la seconde génération, cinq propriétaires-dirigeants ont accepté de participer à notre recherche. En procédant ainsi, nous nous assurons de deux choses:

---

15 voir chapitre 1 du mémoire page 14

- le propriétaire-dirigeant se sent libre d'accepter ou de refuser d'entreprendre un tel processus avec un chercheur qu'il ne connaît pas. Comme les premiers contacts sont effectués par une personne que l'entrepreneur connaît bien, il peut franchement lui montrer ses réticences face à la recherche.

- de trouver une entreprise familiale de seconde génération qui a connu des conflits, qui les a réglés et qui ne vit pas pour le moment un conflit familial majeur...

Deux des cinq dirigeants rencontrés, ont affirmé, dans la rencontre préliminaire, ne pas avoir connu de conflits familiaux et ce, malgré les nombreuses explications concernant le sujet et la démarche. Sachant, par les personnes qui nous avaient recommandé ces entreprises, qu'elles avaient connu certains conflits, nous comprenons, par leur attitude, que ces dirigeants n'étaient pas prêts à divulguer leurs conflits. Sans insister davantage, nous les avons remerciés d'avoir répondu à notre appel.

Les trois autres propriétaires-dirigeants rencontrés ont accepté de participer à la recherche suite à nos explications. Cette première rencontre était très importante; il fallait établir une bonne relation pour nous assurer d'avoir l'entière collaboration de la part des participants aux rencontres suivantes.

3.1.2.2. Combien? (Taille de l'échantillon)

Selon Bertaux (1976:207), la clé du problème du nombre réside au moins en partie dans le concept de saturation. Or le chercheur ne peut s'assurer d'avoir atteint la saturation que dans la mesure où il a consciemment cherché à diversifier au maximum ses informateurs. Aussi la saturation est-elle plus difficile à atteindre

qu'il n'y paraît à première vue. Mais, à l'inverse, lorsqu'elle est atteinte, elle confère une base très solide à la généralisation: à cet égard elle remplit pour l'approche biographique très exactement la même fonction que la représentativité de l'échantillon pour l'enquête par questionnaires (Bertaux, 1976: 208).

Pour notre recherche, il semble assez difficile d'atteindre le niveau de saturation compte tenu de la complexité du sujet étudié. En effet, plusieurs types de conflits peuvent survenir dans les PMEF. L'objectif du mémoire n'étant pas la généralisation mais bien de comprendre et de vérifier auprès de quelques entrepreneurs leurs comportements de gestion face au conflit, la taille de l'échantillon est limitée aux récits de pratique de trois propriétaires-dirigeants de PMEF. Ce nombre restreint d'intervenants permet cependant d'effectuer une analyse plus en profondeur. Les propos de Sanders (1982: 356) motivent ce choix:

> *"The phenomenologist must learn how to engage in-depth probing of a limited number of individuals. Although the ideal number will vary according to the topic under investigation, too many subjects can become overwhelming. It's realistic to believe that sufficient information may be collected from approximately three to six individuals."*

Dans le choix du nombre de PMEF à visiter, nous avons aussi tenu compte de la quantité de matériel à analyser; certains propriétaires racontant beaucoup plus que d'autres selon les situations vécues. Dès la première rencontre, nous avons réalisé l'ampleur du matériel à analyser. Une seule rencontre de deux heures, demanda près de 20 heures pour la retranscription et la première analyse. Comme les entrevues des deux autres dirigeants dépassaient le deux heures prévues de rencontre et que le matériel recueilli était encore plus imposant que celui du premier sujet, le choix de se limiter à trois informateurs a été maintenu.

3.1.2.3. Faut-il être directif ou non-directif?

Bertaux (1980:210) signale que le chercheur sera amené à être tantôt directif, tantôt non directif. Une des conditions au développement d'un récit de vie consiste à laisser l'interlocuteur se raconter et s'emparer lui-même de la conduite de l'entretien (Bertaux, 1980:209). Jean-Jacques Chalifoux (Gauthier, 1990:283) précise que l'entrevue doit d'abord se faire avec un minimum d'intervention du chercheur. Des questions ouvertes devraient permettre à l'informateur (propriétaire-dirigeant) de se raconter. Plus l'approche est flexible, plus il sera facile d'établir une relation de confiance (Cossette, 1989:47). Le chercheur doit montrer son intérêt pour la narration en demeurant le plus neutre possible. Aussi, l'approche utilisée dans un premier temps sera une entrevue semi-directive.

Certains critères positifs risquent moins d'affecter la structure du récit; cependant, il ne faut pas amener l'informateur à être plus précis qu'il ne le serait spontanément. Des questions aident à préciser certains faits, comme demander des dates, des noms de lieu, des noms de personnes et des explications techniques simples.

Dans un deuxième temps, Chalifoux suggère une ou des entrevues directives. Ces entrevues permettront de compléter l'histoire de vie. Après analyse du document enregistré, les pistes dégagées permettront de construire cette entrevue dirigée qui servira surtout à préciser quelques points.[16]

---

16 Plus de détails sur les étapes suivies ainsi que sur la méthode de collecte utilisée sont présentés à la section 4.2 du présent chapitre.

3.1.2.4. Récits complets ou incomplets?

Comme mentionné auparavant, le récit de vie est très complexe car il fournit une multitude d'informations touchant différents domaines comme la parenté, l'économie, la technologie. la politique, la religion, etc. Aussi, Bertaux conseille de se limiter aux récits de pratiques sociales, à des tronçons de vie, si nous voulons apprendre sur certains comportements.

Pour ce mémoire, les noeuds de pratiques qui nous intéressent sont ceux se rattachant à la gestion de conflits familiaux ayant eu des conséquences positives pour l'entreprise familiale. Le propriétaire-dirigeant devra donc se limiter au récit de périodes bien précises de sa vie... celles où il a eu à gérer des conflits familiaux.

3.1.2.5. Comment transcrire les données?

Les auteurs consultés sont d'accord pour que la transcription de l'entrevue enregistrée soit intégrale, le texte doit être ponctué de façon soignée afin de rendre le récit compréhensible tout en reflétant une partie de son rythme (points de suspension permettant de rendre compte des nombreuses hésitations et des énoncés incomplets, entre crochets les ajouts de l'éditeur, etc.) (Gauthier, 1990:285). Cette transcription doit se faire dans les plus brefs délais[17], tandis que le chercheur a fraîchement en mémoire l'entrevue afin de respecter le plus possible son déroulement. Bertaux (1980:211) affirme que l'examen à chaud des entretiens améliore beaucoup l'analyse, la compréhension et la modélisation des entretiens.

Voulant retranscrire chaque entrevue (tel que suggéré par Bertaux,

---

17 Le même soir

1976:211) avant de faire les rencontres subséquentes, cette étape a demandé des heures de travail intensif dans une période relativement assez courte.

3.1.2.6. La validation

Comme nous voulons avoir la perception du propriétaire-dirigeant , la validation du récit se fera par le répondant lui-même et non par des membres de l'organisation ou par des membres de sa famille. A ce propos, Mucchielli (1991:22) parle de validation en situation, c'est-à-dire que les données recueillies doivent être reconnues comme données pertinentes par les acteurs sociaux sur lesquels porte la recherche. La retranscription et l'analyse de l'entrevue effectuées devaient être reconnues par le propriétaire-dirigeant afin d'authentifier les données recueillies.

3.1.2.7. L'analyse-interprétation

Dans le but d'effectuer une analyse des plus complètes des données recueillies, le modèle diagnostique élaboré par Alain Rondeau (1990) a retenu notre attention. Ce modèle, utilisé pour expliquer le phénomène du conflit, est issu d'une rétrospective de différentes perspectives du conflit puisée dans la documentation sur le phénomène de gestion des conflits. Les modèles suggérés par des chercheurs comme Kabanoff, Olson, Schellenberg, Putnam et Poole, Blake et Mouton, etc (Rondeau, 1990:514), définissent deux angles différents d'analyse d'un conflit: une analyse structurelle du conflit (conditions générales dans laquelle se déroule un conflit) et une analyse des processus rattachés au conflit (dynamique d'une situation de conflit). Via cette rétrospective Rondeau propose une nouvelle approche d'analyse du conflit sur trois plans différents (structurel, dynamique et diachronique):

- le premier niveau réfère à une analyse structurelle du conflit; c'est-à-dire à l'examen des différentes variables (les prédispositions, les enjeux, les pressions ainsi que les cadres de références) déterminant le comportement adopté par chaque partie en situation de conflit. L'étude de ces paramètres aide à mieux comprendre le comportement adopté par les parties vivant un conflit car, en situation de conflit, chaque partie agira non seulement selon ce qu'elle est (ses prédispositions) mais aussi selon la situation dans laquelle se déroule le conflit (les enjeux du conflit, les pressions qui sont exercées sur elle, les règles, etc.) (Rondeau,1990: 514).

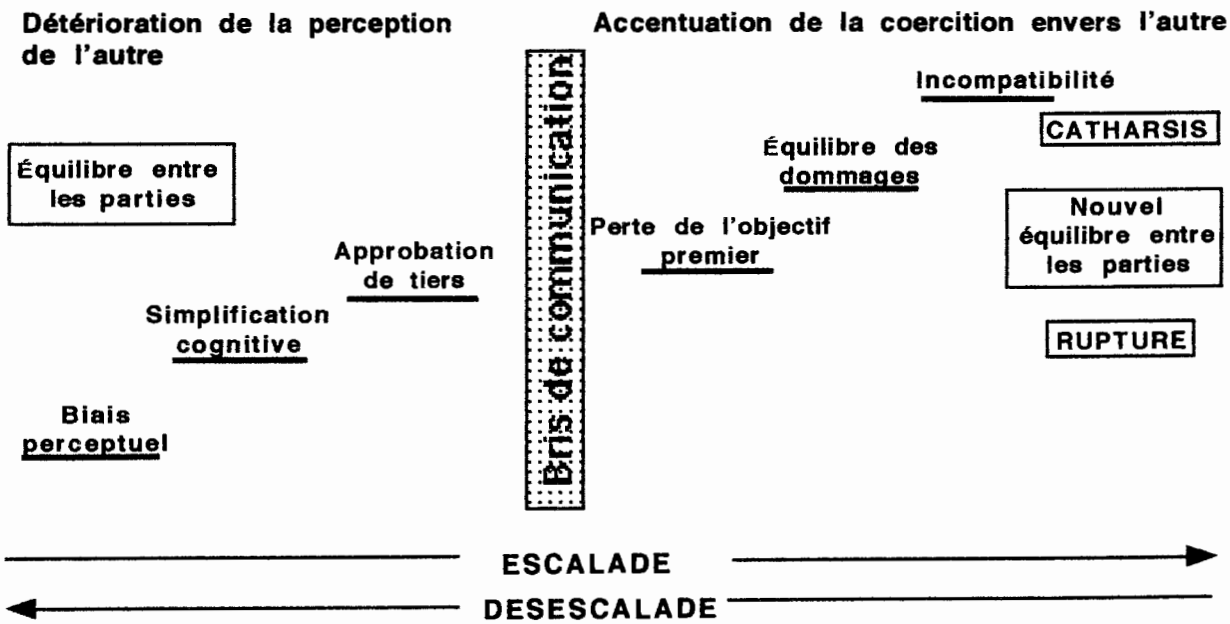
Les revues de littérature ont permis de mettre en évidence plusieurs des paramètres utilisés par Rondeau; ces différents paramètres sont regroupés sous la colonne " sources de conflit" dans le modèle exploratoire présenté au chapitre III. L'analyse structurelle des récits de pratiques sera donc effectuée à partir des différentes sources de conflit ressorties dans ce modèle exploratoire.

- le deuxième niveau d'analyse porte sur l'analyse dynamique du conflit. On étudie alors le processus d'échange et d'influence mutuelle des parties en cause; on cherche à comprendre ce qui se produit au moment où les parties entrent en interaction. Comme l'indique Rondeau (1990:522), le comportement de chaque partie en conflit est fortement influencé par l'observation qu'elle fait du comportement de l'autre, par la perception qu'elle se fait de l'autre. Ainsi, chaque partie perçoit la situation conflictuelle et adopte un comportement en conséquence. Le choix d'une stratégie se reflète sur les tactiques employées par l'autre partie. Les travaux de Cosier et Ruble ont démontré qu'un comportement réciproque suit généralement des comportements de compétition, de collaboration,

d'accommodation et de compromis (Rondeau, 1990:520). Le comportement d'évitement semble apparaître quant à lui principalement après un comportement de compétition.

- enfin, le troisième niveau traite d'une analyse diachronique qui s'effectue en présumant que la dynamique d'échange entre les parties se modifie à mesure que progresse le conflit; cette analyse s'intéresse à l'amélioration ou à la détérioration de la relation entre les parties. Rondeau (1990: 522) s'inspire des écrits de Pruitt et Rubin, de Thomas et de Glasl pour illustrer (figure 3.2.) les différents stades de l'escalade ou de la désescalade d'un conflit.

Figure 3.2. Analyse diachronique du conflit



Source: Rondeau, La gestion des conflits dans les organisations p. 523

Tel que présenté sur ce schéma, on constate que la première phase de l'escalade se caractérise par la détérioration de la perception de l'autre et par l'accroissement de la méfiance. Trois mécanismes distincts peuvent alors être observés: le biais perceptuel où une ou les deux parties, suite à un incident frustrant, tend à réévaluer sa perception de l'autre; une simplification cognitive où les parties en conflit sortent les questions de principes, portent des jugements de valeur sans nuance (blanc-noir, bon-mauvais); et la recherche de l'approbation de tiers où le message de l'autre n'étant plus crédible, on cherche à surenchérir son propre message souvent en allant chercher l'alliance chez des tiers.

Cette première phase démontre une détérioration perceptuelle de chacun mais les parties demeurent quand même en relation. Le conflit prendra une tournure beaucoup plus importante, comme l'indique la figure 3.2 s'il y a un bris dans la communication. On assiste alors à la seconde phase de l'escalade du conflit où il y a accentuation de la coercition envers l'autre.

Ici encore, les chercheurs comme Thomas, Deutsch, Glasl, etc. ont observé trois processus particuliers (Rondeau, 1990:525). On a tout d'abord constaté la perte de l'objectif premier étant donné que les parties consacrent beaucoup plus leur énergie à vaincre l'autre. On a oublié l'objet même du conflit. Un deuxième mécanisme observé fut la recherche d'un équilibre des dommages où l'on veut obtenir un dédommagement avant même de considérer la réconciliation. Finalement, l'émergence d'une incompatibilité entre les parties où chaque partie voit la solution au conflit dans l'exclusion de l'autre. À ce stade, le conflit a pris des proportions importantes et risque fort d'entraîner la séparation des parties. Les deux parties devront alors trouver un moyen de ventiler leurs sentiments négatifs (catharsis) pour pouvoir résoudre leur conflit. Un conflit peut demeurer au stade

latent pendant une certaine période mais il importe de trouver le moyen de retrouver une situation d'équilibre si l'on songe au mieux-être des deux parties. L'analyse diachronique du conflit explique donc les différents comportements face au conflit selon la progression de ce conflit.

Ces trois niveaux d'analyse, qui mettent en évidence différents aspects du conflit, seront effectués à partir des récits de pratiques des interlocuteurs rencontrés. Certains points seront ressortis et confrontés (les ressemblances, les différences, les nouveautés) aux éléments relevés dans la revue de littérature. En ce sens, cette approche méthodologique est considérée comme une méthode inductive car elle peut partir des faits pour remonter vers l'élaboration analytique et théorique (Gauthier; 1990: 285).

Il faudrait un nombre de cas important pour commencer à dégager des tendances. Aussi, comme le mentionne Bertaux (1976:222), il ne faut pas penser prouver quelque chose par des récits de pratique, de trouver les "causes finales". L'essentiel est d'élucider. Le récit de vie aide à mieux comprendre , ce qui est un des objectifs du mémoire.

3.2. Méthode de collecte et de traitement des données

La collecte de données consiste à obtenir la perception du sujet quant à la gestion des conflits familiaux qui ont eu un impact positif sur leur organisation.

Mise à part la rencontre préliminaire avec le sujet, la collecte de données exige un minimum de deux entrevues:

- une première entrevue (semi-directive) servant à recueillir le récit comme tel du propriétaire-dirigeant et de le compléter au besoin par une période de questions,

- une seconde entrevue (directive) servant dans un premier temps à valider l'analyse du récit de pratique et dans un deuxième temps à clarifier certains points traités à la première entrevue.

3.2.1. La rencontre préliminaire

Cette première rencontre permettait d'expliquer brièvement mais clairement aux propriétaires-dirigeants les éléments suivants:

- comment et pourquoi ils ont été choisi pour cette étude
- pourquoi leur contribution a été sollicitée (objectif de la recherche)
- le respect de la confidentialité
- le rôle qu'ils auront à jouer
- clarifier la démarche au complet (temps prévu des rencontres, enregistrement de l'entrevue, validation, etc.)
- répondre aux questions du sujet

D'autre part, cet entretien avait pour but de mettre le sujet à l'aise afin de nous assurer de sa collaboration dans les rencontres ultérieures. Ce premier contact avait donc une grande importance puisqu'il permettait d'établir une relation de confiance entre le sujet et le chercheur.

Pour s'assurer que les intervenants reçoivent tous la même information face à la recherche, un guide d'entretien a été préparé. Le canevas de cette entrevue préliminaire est présenté à l'annexe A.

Cette première rencontre a aussi permis d'évaluer la plus ou moins grande facilité des sujets à s'acquitter de leur rôle dans ce processus de recherche, de préparer certaines questions pour la première rencontre[18] et de connaître leurs réticences face à la démarche. Le fait d'assurer la confidentialité et l'anonymat a permis d'atténuer plusieurs de ces réticences. Nous remarquions en effet que l'attention de nos interlocuteurs était beaucoup plus grande une fois ce point précisé.

3.2.1.1. Commentaires sur la rencontre préliminaire

L'anticipation des réactions des sujets face à notre requête était inquiétante. Aussi, les commentaires positifs de deux des sujets face à l'intérêt de partager leurs expériences de conflits furent surprenants. Ces deux dirigeants avaient déjà répondu à des étudiants de Cegep ou d'Université pour des travaux touchant la comptabilité et l'administration et avaient aimé partager leur expérience. Même si le sujet de la présente recherche touchait un fait plutôt personnel, ils partageaient notre idée quant à l'influence de ces conflits sur la gestion de leur entreprise. M.Bellemarre[19] mentionna même qu'il est important de s'entretenir de comptabilité, de gestion de stock, de planification, etc. mais qu'il faut aussi savoir parler des relations humaines car elles constituent une des priorités dans la gestion d'une entreprise. Il ajouta qu'un dirigeant d'entreprise passe le trois quart de son temps à s'occuper de problèmes touchant les relations humaines. Alors pourquoi ne pas les partager?

Bien que cette rencontre préliminaire auprès de deux premiers dirigeants fut

[18] Comme les dirigeants rencontrés travaillaient tantôt avec leur père ou leur frère ou leur cousin, les questions posées à la fin du récit pouvaient connaître certaines variables.

[19] Le sujet du récit no.2 dont le nom a été substitué afin de préserver son anonymat.

très positive, celle avec M.Simard fut un peu plus difficile. Signalons que ce propriétaire de PMEF de troisième génération était, au moment de notre rencontre, souvent dérangé par ses préoccupations administratives et semblait plus ou moins intéressé à vouloir partager ses expériences. Constatant que celui-ci n'avait pas de temps à nous accorder durant les heures de travail, la possibilité de rencontres le soir lui fut offerte. Cette suggestion lui sourit et permit d'établir un meilleur contact. Comme notre interlocuteur n'avait jamais connu d'expérience antérieure quant à des études sur son entreprise, les craintes et les réticences étaient nombreuses. Finalement, après une rencontre de plus de deux heures, nous repartons avec l'assurance de sa collaboration.

Bien que cette première rencontre n'était qu'un entretien préliminaire, il aurait été préférable de l'enregistrer. Plusieurs faits ont été racontés spontanément par deux des dirigeants. Comme l'objectif était surtout d'établir une relation avec l'interlocuteur, la prise de notes aurait été un facteur dérangeant. Cette entrevue préliminaire a cependant permis de justifier l'enregistrement des rencontres ultérieures auprès des dirigeants.

3.2.2. La première entrevue

Comme il était de mise que ces entrevues se déroulent sensiblement de la même façon, les rencontres prévues avec chacun des dirigeants de PMEF furent fixées dans une période relativement rapprochée. Cette décision a eu pour conséquence d'apporter un surcroît de tension puisqu'il fallait transcrire le plus rapidement possible chacun des entretiens afin de pouvoir préparer les autres entrevues. Le temps réel pour la retranscription étant beaucoup plus long que prévu un ajustement dans les dates de rencontres a été effectué.

Les instructions données aux sujets lors de cette entrevue se retrouvent à l'annexe B. Ces premières rencontres, semi-directives, se déroulaient en deux étapes: premièrement, le recueil du récit de pratique comme tel et deuxièmement par une période de questions permettant de compléter au besoin le récit et de comprendre un peu plus la gestion des conflits familiaux dans une PMEF. Ces rencontres étaient enregistrées. Le sujet était assuré de la confidentialité tant pour l'utilisation de la bande sonore que pour son identité qui n'apparaîtrait sur aucune retranscription.

Pour ne pas influencer le déroulement de l'histoire, des explications furent données portant sur les points à traiter (la définition du conflit, ce qui a causé le conflit, les tensions qui existaient avant ce conflit, les circonstances entourant ce conflit familial, les personnes impliquées, les conséquences immédiates entourant ce conflit dans la famille et dans l'entreprise, etc.) et sur le déroulement de l'entrevue semi-dirigée. Après s'être assuré auprès des interlocuteurs de la compréhension de leur tâche, l'enregistrement débute.

La méthodologie utilisée impose le respect des grands moments de silence car ils sont souvent des moments de réflexion pour l'interlocuteur (Gauthier, 1990:268). Aussi, le comportement d'écoute était-il très important (soutiens vocaux aux propos du sujet, résumé de ce qui vient de se dire, attitudes corporelles, etc). Afin de recueillir toutes les informations utiles à la recherche, un plan d'entretien a été monté (annexe B). Ce document servait à vérifier les points importants à être racontés. Aussi, si certains points étaient délaissés au moment de la narration, des questions spécifiques étaient posées à la fin du récit.

A la fin de l'entrevue, un résumé de l'histoire permettait au sujet de nuancer

certains points et même de compléter son récit. Ce moment fut aussi l'occasion de clarifier certaines zones grises, de vérifier si tous les aspects prévus ont été abordés et de compléter les informations générales nécessaires à la recherche (Gauthier:1990:271).

L'entrevue se terminait en demandant les réactions du sujet face à ce type d'expérience (les thèmes plus ou moins faciles à aborder, s'il s'est senti à l'aise lors de l'entrevue, etc.). Ceci pouvait servir pour les entrevues ultérieures et aussi pour l'analyse du matériel recueilli. Les objectifs de la deuxième rencontre étaient discutés avant de quitter.

3.2.2.1. Commentaires sur la première entrevue

Comme prévu après les rencontres préliminaires, les premières entrevues avec les dirigeants ayant déjà connu certaines expériences avec des étudiants furent beaucoup plus faciles à effectuer qu'avec le dirigeant n'ayant pas connu d'expérience de ce genre.

Les deux premiers dirigeants étaient attentifs aux consignes de départ et s'assuraient régulièrement du bon accomplissement de leur rôle. La tâche parut beaucoup plus laborieuse pour le troisième participant. Il avait de la difficulté à raconter un fait précis. Contrairement aux deux premiers participants, la démarche exposée à la rencontre préliminaire[20] a été refaite et des efforts supplémentaires ont été requis afin de pouvoir établir une bonne relation. Ce dirigeant devait se sentir plus en confiance avant de pouvoir parler de sujets personnels. Conscient

[20] Nous avions passé beaucoup plus de temps à la rencontre préliminaire avec ce sujet parce qu'il était souvent dérangé et moins attentif à nos explications.

qu'il n'est pas facile de s'ouvrir à un étranger, nous avons discuté ouvertement des questions qu'il se posait. Après une heure de discussion franche, le climat était beaucoup plus détendu; il fut alors possible de débuter le récit. Contrairement aux deux sujets précédents, ce dernier n'avait cependant pas de situation précise à raconter. Il était constamment en conflit avec son père. Il a donc parlé de ces situations conflictuelles, mais des interventions fréquentes du chercheur ont été nécessaires afin de réussir à obtenir un récit détaillé d'un conflit familial.

3.2.3. La deuxième entrevue

Cette deuxième rencontre a eu lieu près de deux semaines après la transcription et l'analyse de la première entrevue. Elle servait , dans un premier temps, à valider l'analyse du contenu de la première entrevue et dans un deuxième temps, à compléter certains points non traités lors de la première entrevue et à obtenir certains commentaires face à la recherche. Aussi, cet entretien était dirigé.

Le temps prévu pour ce deuxième entretien dépendait des commentaires apportés par le propriétaire-dirigeant sur la transcription et l'analyse du document qui lui était présenté ainsi que du nombre d'informations nécessaires pour compléter son récit.

3.2.3.1.Commentaires sur la deuxième entrevue

À la lecture de la retranscription, les trois sujets ont tous certifié l'authenticité des faits rapportés. Aussi, comme les corrections apportées au cours de ce

deuxième entretien étaient mineures, les sujets ne voyaient pas la nécessité d'une troisième rencontre pour valider de nouveau ces corrections.

Les commentaires des sujets face à la démarche utilisée sont très intéressants. En effet, les trois sujets ont mentionné que le recul a permis de faire le point sur ces situations conflictuelles. Pour deux d'entre eux, ce récit a même permis de libérer certaines tensions. Ceux qui n'étaient pas certain d'avoir pris la bonne décision au moment du conflit ont réalisé qu'il n'aurait pu en être autrement. Ce récit leur a donné l'occasion de réfléchir sur un événement passé qui a eu des répercussions positives pour leur entreprise et de réaliser que dans la gestion d'une entreprise familiale, il est important de bien distinguer la famille de l'entreprise.

3.3. Résultats obtenus

Les résultats obtenus au cours des cinq à six heures d'entrevue avec chacun des dirigeants de PMEF rencontrés ont été retranscrits littéralement. Seuls les noms des participants, de lieux et d'institutions ont été modifiés afin d'assurer l'anonymat des participants à cette recherche. C'est à partir de ces textes corrigés[21] et validés (Annexe C), qu'il a été possible de procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats présentés au chapitre suivant.

---

21 Certaines notes et commentaires ont été rajoutés afin d'améliorer la compréhension du récit. Par exemple, si l'interlocuteur utilisait le pronom "il", nous spécifions de quelle personne il s'agissait. Dans le récit no 2, le sujet parle de la situation en illustrant les relations sur papier, ces relations ont été reproduites afin de faciliter la compréhension du récit.

Chapitre IV

Analyse et Interprétation des résultats

Dans le but de faciliter la lecture de ce chapitre, il est pertinent de séparer les analyses des trois récits de pratiques dans les sections 4.1, 4.2 et 4.3.. Avant de procéder à l'analyse et à l'interprétation proprement dite du matériel recueilli, un résumé des différents récits de pratique est présenté pour épargner au lecteur une révision des retranscriptions d'entrevues présentées à l'annexe C.

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, l'analyse des données sera effectuée selon le modèle diagnostique de Rondeau afin d'avoir une analyse complète de chacun des conflits racontés. Les trois niveaux d'analyses suggérés par Rondeau (structurelle, dynamique et diachronique) mettent en évidence des aspects distincts du conflit qui font ressortir des comportements de gestion précis face au conflit.

Le modèle de recherche élaboré au chapitre II sert de toile de fond pour procéder à l'analyse structurelle de chacun des cas. L'ensemble des résultats obtenus au cours des rencontres compose le tableau synthèse présenté à la section 4.4.. Finalement, une comparaison de ce tableau avec notre modèle de recherche constitue la section 4.5. où sont ressorties les similitudes et différences entre les résultats obtenus et les revues de littérature.

4.1. Récit de pratique no.1.

4.1.1. Résumé du récit [22] :

La compagnie MRL inc. (anciennement Adrien Lapierre inc.) est une petite et moyenne entreprise familiale de service ayant pignon sur rue à La Sarre et à Matagami. Les deux fils d'Adrien Lapierre, Maurice et Robert, sont propriétaires de l'entreprise depuis 1981.

La compagnie Adrien Lapierre inc. a débuté ses activités en 1954. Cette deuxième entreprise est surtout considérée comme un passe-temps pour M. Lapierre; elle lui permet de s'évader un peu de son premier commerce de ventes au détail. Madame Lapierre, sa conjointe, s'occupe beaucoup de la première entreprise qui est largement plus rentable que la seconde. Maurice affirme d'ailleurs, que c'est grâce au commerce de détail que la famille a pu vivre confortablement.

De 1954 à 1971, le fondateur ne se prend aucun salaire. Chaque année, il réinvestit tous les profits dans sa nouvelle compagnie. Le chiffre d'affaires annuel se situe alors autour de $119,000.

Tous les enfants commencent à travailler très jeunes pour leur père; dès l'âge de 11 ans, Maurice et Robert participent aux activités des deux entreprises durant les congés scolaires et les fins de semaine.

À l'âge de 22 ans, Maurice abandonne ses études en droit; il veut travailler à

[22] Par souci de confidentialité, les noms de l'entreprise et des membres de la famille y travaillant ont été substitués. Cependant, tous les événements décrits sont conformes à la réalité.

temps plein pour son père. Il adore travailler dans la deuxième compagnie et y voit beaucoup d'opportunités de développement. Adrien n'est pas d'accord, il veut que ses fils obtiennent un diplôme car il voit peu d'avenir pour ses enfants chez Adrien Lapierre inc., ce n'est qu'un passe-temps. Aussi, il encourage plutôt son fils à prendre la direction de la première compagnie qui est beaucoup plus profitable mais Maurice n'y voit aucun intérêt.

En 1971, Maurice commence donc à travailler à temps plein pour son père. Durant trois (3) ans, il n'a pas beaucoup de contact avec Adrien car il occupe la gérance de la succursale de Matagami. Cependant, en 1974, il revient travailler à ses côtés car l'ouvrage se fait plus rare à Matagami. On travaille très fort chez Adrien Lapierre inc., il n'y a pas beaucoup de personnel, il faut savoir tout faire et les horaires de travail sont longs (douze (12) heures par jour, sept (7) jours par semaine). Comme Adrien est un homme très exigeant pour lui-même, il l'est aussi pour ses enfants. Aussi, la fatigue aidant, il y a parfois des frictions entre le père et ses fils. Il faut dire que la communication avec Adrien n'est pas toujours facile, "lorsque les choses sont blanches pour Adrien, elles ne peuvent pas être noires ni grises"!

Chaque repas familial est une occasion pour le père d'expliquer les différents principes de base (comme l'honnêteté) et les méthodes de fonctionnement en affaires. Ces discours reviennent régulièrement au cours des rencontres familiales. Il n'est pas question pour les enfants de quitter avant la fin du repas, il faut écouter sans dire un mot. Adrien a très peur que ses enfants nuisent à son entreprise. Il a connu certaines entreprises familiales qui ont dû fermer leurs portes par la faute des enfants impliqués dans l'entreprise. Aussi, il partage souvent cette crainte avec sa famille.

Maurice et Robert ont des méthodes de travail différentes pour faire profiter l'entreprise, il veulent développer le marché mais leur père n'est pas souvent d'accord. Comme Adrien est très exigeant, il critique les garçons régulièrement et souvent, ces critiques sont faites devant les clients. Les frictions surviennent parfois et lorsque le patron est le père, un père autoritaire, on lui cède souvent.

Maurice, un des deux propriétaires-dirigeants de cette PMEF de 2e génération, nous a raconté deux situations conflictuelles qui ont permis à l'entreprise familiale d'augmenter son efficacité et sa rentabilité. Le premier conflit raconté implique Maurice et son père (section 5.1.2) tandis que le deuxième survient entre les deux frères propriétaires-associés depuis 1981 (section 5.1.4).

4.1.2. Conflit père-fils:

En 1977, comme les contrats de la Baie James ont diminué, Maurice suggère de réduire l'inventaire des actifs et de se départir de certaines installations. Adrien est d'accord et donne le mandat à Maurice de vendre à un certain prix les modèles moins récents et plus ou moins utiles à la compagnie.

Plusieurs mois passent avant qu'il ne se présente une occasion de vendre. Finalement, Maurice a l'opportunité de négocier un prix, la vente est finalisée sans que Maurice n'en discute avec son père.

Adrien apprend la nouvelle au cours de la journée et téléphone à son fils tard le soir pour critiquer cette vente.... il n'est pas d'accord sur le prix (qui est pourtant celui qu'il avait fixé avec son fils) et considère que Maurice ne fait pas une bonne affaire. Maurice demande à son père s'il peut reparler de tout ça le lendemain étant

donné l'heure tardive.

Le lendemain, alors que Maurice est occupé dans son bureau en présence de plusieurs clients, son père entre sans frapper en le critiquant à nouveau sur la vente des appareils. Maurice en a assez de ces réprimandes devant les clients, il est insulté, il se lève et menace son père du doigt:

> *"..... j'suis allé lui pointer le doigt dans l'estomac sur le bord de la porte pis j'voulais le sacrer dehors du bureau, j'le poussais dehors là ... j'lui ai dit: "À matin tu m'cherches, tu viens juste de me trouver, tu m'as trouvé à matin, pis tu vas sortir.... il est resté tellement surpris ... t'sais quand tu connais un individu ... là, il est devenu blanc comme un drap ... là, j'me suis dit, il va me sauter dans la face .... mais non, il s'est tourné de bord pis il est parti .... mais il était mieux de partir aussi parce que là ... ça aurait pu .... ça aurait pu ... j'crée ben que j'aurais pas donné de coup de poing sur la gueule à mon père mais j'l'aurais poussé dehors...."*

Adrien est parti pour 3 jours .... Au retour, après une mise au point avec son fils, le père avoue ses torts. Ce conflit semble avoir été un élément déclencheur pour Adrien. En effet, à partir de cet instant, il lui délègue, sans pour autant lui mentionner, la direction de l'entreprise familiale.

C'est en effet, à partir de ce jour qu'Adrien envoyait tous les clients et fournisseurs à son fils. Maurice prenait les décisions. Depuis ce temps, Maurice et son frère, qui travaillent beaucoup en collaboration, ont beaucoup développé l'entreprise. Lorsqu'ils l'ont acheté, en 1981, l'entreprise était évaluée à plus de $1, 750,000. alors qu'en 1971, elle ne valait que $119,000..

4.1.3. Analyse et interprétation du conflit père-fils

4.1.3.1 Analyse structurelle

On a vu, dans le chapitre précédent, que ce niveau d'analyse met principalement l'accent sur l'examen des conditions préalables au conflit, des pressions qui sont exercées sur chaque partie ainsi que sur les enjeux mis en cause. Les éléments d'analyse suggérés par Rondeau (1990:514), font référence aux sources de conflit identifiées dans les revues de littérature et présentées dans le modèle de recherche. C'est pourquoi, elles serviront de base à l'analyse structurelle de chacun des conflits recueillis. Examinons ce que ce premier niveau d'analyse permet de découvrir dans le récit no.1.

L'affrontement entre Maurice et son père concernant la vente d'équipement constitue un conflit interpersonnel où il y a incompatibilité d'idées et de sentiments. En effet, le fils veut se départir de matériel peu utile pour l'entreprise et acheter du matériel plus compatible aux installations présentes. Le père ne veut pas se départir d'une des premières machines qu'il a achetées, il veut acheter du matériel plus adéquat mais conserver quand même un actif peu utile. Le fils croit que c'est par sentiment que son père voulait garder cette machine:

> *" J'le sais pas pourquoi, c'est parce que ... écoute, c'était une des premières machines qu'il avait eu, il y avait beaucoup de sentimentalité dans ça ... comme j'te dis, il faisait ça comme hobby, son entreprise, c'était son bébé aussi ..."*

Les faits racontés nous révèlent que ce conflit résulte principalement du manque de reconnaissance de la part du père; les talents, l'habilité et les valeurs

du travail accompli n'étant pas toujours reconnus. Comme mode d'affirmation d'autorité, Adrien reproche souvent aux enfants leur façon de travailler, les réprimande devant les clients et mentionne très peu leurs bons coups. Maurice est conscient qu'il fait un très bon travail et que l'entreprise se développe beaucoup depuis son arrivée et ce même s'il fait parfois de moins bonnes transactions. Il plie régulièrement devant l'autorité de son père car c'est Adrien le patron ... et le père.

> *"Ben, c'est lui qui était boss ... c'était l'autorité et il était très autoritaire ... on était pas porté à lui piler sur les pieds à tous les jours parce que .... mais ..... moi je dis, que ça c'est fait dans le temps ... à partir du moment où j'étais prêt à prendre les responsabilités .... les responsabilités, j'les avais ... j'le faisais déjà indirectement mais à partir du moment où j'me dis: "Ah ben là! .... il viendra pas m'achaler à chaque fois que moi je pense que je fais bien t'sais ou que l'entreprise a une croissance pas mal marquée là t'sais" .... j'veux dire c'était pas toutes des mauvaises affaires c'est sûr que tu fais des mauvaises choses de temps en temps mais que ça porte pas aux conséquences .... J'étais peut-être pas prêt à prendre la place complètement avant ..."*

<u>Les enjeux</u>: Avec le temps, Maurice en a assez de ce manque de reconnaissance, d'être traité comme un enfant alors qu'il remplit très bien sa tâche de directeur. Son père avait accepté de vendre ce matériel inactif, il a réussi à le vendre au prix fixé. Au moment de cette confrontation, il oublie qu'il parle à son père et à son patron, il sait qu'il a bien fait en vendant ce matériel. Il sort son père du bureau même s'il risque de perdre son emploi car il ne peut plus tolérer de se faire reprendre comme un enfant devant les clients; il veut conserver sa dignité. Le comportement de son père, devant la clientèle, menace son identité, le conflit prend alors une dimension affective:

> *"C'était parce que j'étais insulté, oui parce qu'il était temps ... il fallait le faire, mais aussi parce que il est revenu à commencer de*

parler de conflit entre nous deux devant des clients, [.....] mais là c'était comme ça, il avait de la misère de nous parler seul, quand il y avait du monde, souvent il faisait ça ... s'il avait de quoi à nous reprocher, il le faisait devant le monde ... c'est insultant en maudit! ... mais là, ce matin là, ça l'a sauté ... ah! pis ça pas été long, j'lui a pas laissé ... quand j'ai vu qu'il recommençait là-dessus, [.....] j'me suis dis ça aurait pu être lui qui me sacre dehors ... c'est toi qui sort, ramasse tes affaires pis ça presse .... mais, j'ai pas pensé à ça moi sur le coup là ... quand j'ai vu qu'il recommençait à picosser ... j'étais insulté .... j'étais insulté ... j'étais rendu à un certain âge pis me faire donner de la ..... devant des étrangers, j'trouvais pas ça très délicat pis très correct ... Fait que j'me suis dit c'est ce matin .... y me fera plus jamais ça ...."

Face à ces prédispositions et à ces enjeux, Maurice adopte un comportement de compétition et de confrontation (l'affirmation de soi est élevée et l'intérêt à satisfaire les besoins de son père est au minimum). En confrontant son père, il conteste son autorité mais il lui montre également que lorsqu'il prend une décision, il est capable de l'assumer et qu'on doit le respecter. En faisant ce geste, Maurice a permis de clarifier les rôles dans l'entreprise. Par ce conflit, le père a probablement réalisé que son fils était maintenant capable de prendre la direction. Comme il ne peut y avoir deux décideurs, le père laisse dorénavant la place à son fils.

4.1.3.2. Analyse dynamique

Alors que l'analyse structurelle met en valeur les conditions préalables au conflit, l'analyse dynamique cherche à comprendre ce qui se produit au moment où les parties entrent en interaction (Rondeau, 1990:519). On voit alors le conflit comme une série d'échanges au cours desquels chaque partie modifie sa perception de l'autre et son comportement vis-à-vis l'autre. Le comportement d'une partie est donc partiellement déterminé par la réaction de l'autre. Comme l'ont

montré les études de Deutsch et de Walton et McKersie, le comportement observé chez l'autre est fréquemment une réponse directe aux attentes dirigées plus ou moins consciemment vers lui (Rondeau, 1990:521).

Dans ce premier récit, on constate que le père ressent une certaine frustration face à la vente du matériel désuet, principalement dû au fait que son fils a effectué la transaction sans avoir reçu son approbation. Il réalise peut-être que son fils commence à prendre beaucoup de pouvoir au sein de l'organisation. Celui-ci adopte donc un comportement de compétition face à son fils; il veut lui montrer que c'est encore lui qui prend les décisions, que c'est lui le patron. En voyant son père réagir ainsi, Maurice a lui aussi un comportement de compétition (il perçoit que son père cherche encore une fois à le diminuer face aux clients présentement dans le bureau). Il veut "sauver la face", il adopte le même comportement que son père. Il ose même le pointer du doigt et l'oblige à sortir. Adrien, saisi par la réaction de son fils, rebrousse alors chemin, il ne se présente pas au bureau durant trois (3) jours où il a dû réfléchir énormément puisqu'il revient calmement vers son fils pour lui demander de tout oublier. Le père adopte alors un comportement d'accommodation qui sera aussitôt imité par Maurice. Tout est oublié. Adrien et Maurice ne se sont plus jamais confrontés par la suite, ils sont même devenus de bons amis.

Cette analyse dynamique démontre que les relations adulte-enfant entre le père et son fils ont finalement conduit à un conflit familial. La gestion du conflit a permis de changer cette dimension en rapports adulte-adulte. Lorsque les rapports entre Maurice et Adrien sont devenus des relations d'adulte à adulte, Adrien est devenu plus ouvert aux suggestions et aux décisions de ses fils. Maurice ne serait pas demeuré dans l'entreprise si les rapports adulte-enfant persistaient. Ce changement d'attitude du père a donc été favorable pour l'entreprise. Comme

l'expliquent Friedman (1991:10) et Levinson (1971:92) des liaisons adulte-adulte entre le père et les enfants travaillant dans les entreprises familiales favorisent la collaboration des enfants, le développement de leur compétence et le processus de succession.

4.1.3.3. Analyse diachronique

Comme mentionné dans le chapitre précédent, l'analyse diachronique s'intéresse au processus d'escalade et de désescalade que connaît le conflit.

Dans le conflit touchant Adrien et Maurice, on peut supposer [23] , de la part d'Adrien, une nette détérioration de la perception qu'il peut avoir de son fils. En effet, lorsqu'Adrien va contester la vente du matériel périmé, il n'est pas choqué des conditions de vente comme telle (puisque Maurice a conclu la vente selon les exigences du père), mais il est plutôt offusqué que Maurice ne l'ait pas avisé avant de conclure la vente. Maurice a pris la décision de vendre sans en parler à son père. Aussi, Adrien voit-il son fils comme un compétiteur, ce qui vient briser l'équilibre entre les deux parties.

Dans un deuxième temps, on assiste à une simplification cognitive de part et d'autre des deux parties (les questions de principe sont ici mises en cause). Adrien insiste sur le fait que Maurice aurait dû lui parler de cette vente avant de la finaliser en prétextant qu'il aurait pu vendre avec plus de profit (on voit ici que c'est plutôt le fait qu'il n'ait pas été consulté avant la finalisation de la vente qui l'a offusqué, c'est lui le patron, le décideur). De son côté, Maurice n'accepte pas qu'Adrien intervienne devant la clientèle, son père ne le respecte pas, il le traite encore comme un jeune

[23] Comme l'histoire a été racontée par Maurice et que celui-ci n'a jamais reparlé à son père de ce conflit, nous ne pouvons vérifier ces faits.

enfant.

L'escalade du conflit ne va pas plus loin puisque Maurice confronte son père et que celui-ci repart bouche-bée. Il n'y a pas eu approbation de tiers; en effet, ni d'une part ni de l'autre les parties ne sont allés raconter leur version de l'histoire à d'autres membres de la famille. Le bris de communication fut assez bref malgré le fait que Maurice trouva l'absence de son père assez lourde. Il ne savait pas comment reviendrait son père, reviendrait-il à la charge avec d'autres arguments? Maurice était prêt à tout .... même à mettre fin à la relation avec son père si ce dernier ne comprenait pas son point de vue.

> *"... deux jours ça été aussi long pour moi que pour lui probablement de revenir, lui ça lui a pris deux jours à revenir mais moi aussi y ont été longs ces deux jours là! ... parce que j'ai pas eu de ... j'savais pas ce qui s'passerait quand il reviendrait! J'aurais pas été surpris qu'il me mette dehors, ça me dérangeait pas ... t'sais un moment donné, tu peux pas toujours travailler euh!... mais non ça été le contraire!"*

Maurice ne connaît pas les raisons qui ont fait changer le comportement d'Adrien; il n'a jamais discuté de ce point avec son père par la suite. Si Adrien était revenu à la charge, le conflit aurait sûrement progressé puisque Maurice était prêt à tout perdre.

Maurice suppose que son père savait qu'il était susceptible de quitter la compagnie si les choses s'envenimaient. Cet événement l'a peut-être fait réfléchir sur son attitude envers les enfants car Adrien semble avoir adopté, suite à cet incident, un comportement d'égal à égal. Dorénavant, il délègue la gestion de l'entreprise à son fils.

Quoi qu'il en soi, on peut dire que cette clarification de rôle a eu deux conséquences positives pour l'entreprise familiale. Tout d'abord, Maurice mentionne que ce conflit a créé une meilleure ambiance de communication entre son père et lui :

> " *... à partir de ce moment-là, quand y a quelque chose qui me disait que ça n'avait pas de bon sens dans mon esprit, j'disais: "Aie écoute là, c'est pas de même que ça se passe!"... là il disait ouais ... il écoutait plus! On était beaucoup plus proche dans les dernières années ... là on jasait plus! [...] avant ça, quand ça faisait pas mon affaire, j'disais pas un maudit mot, au lieu de provoquer une discussion pis de le faire choquer..."*

De plus, le règlement de ce conflit familial a aidé au développement de l'entreprise car Maurice n'avait plus à défendre ses décisions administratives auprès de son père qui était souvent réticent aux changements suggérés par ses fils. Le père laissait foncer son fils avec pleine confiance. On remarque, à partir de ce jour, une amélioration constante de l'efficacité et du rendement de la compagnie (une augmentation du chiffre d'affaires de $119,000 à $1,750,000 en 10 ans) grâce aux deux fils qui ont, à partir de cet instant, le pouvoir de diriger et de décider sans l'opposition du père.

Ce récit fournit un bel exemple de conflit se rapportant à un facteur relationnel. Le père, après de nombreuses années, traitait encore ses fils comme de jeunes enfants. Tôt ou tard, un conflit était susceptible de se produire car la relation entre le père et ses enfants était fragile. Voyons, dans le deuxième conflit raconté par Maurice que, malgré de très bonnes relations avec les membres de la famille, il est quand même possible de connaître des situations conflictuelles.

4.1.4. Conflit entre les deux frères

Maurice et Robert se sont toujours très bien entendus depuis leur enfance. Ils ont une bonne complicité ensemble. Depuis vingt-cinq (25) ans qu'ils travaillent ensemble, ils n'ont pour ainsi dire connu que trois (3) ou quatre (4) gros conflits. Ces conflits, que Maurice qualifie de mineurs puisqu'ils se réglaient assez rapidement, impliquent toujours deux départements: celui des opérations administré par Maurice et celui de l'entretien dirigé par son frère Robert.

Les lignes suivantes illustrent une des situations conflictuelles vécues à quelques reprises entre les deux frères:

Le conflit raconté éclate alors qu'un appareil hors d'usage fait perdre un bon contrat à la compagnie. Maurice, choqué, reproche à Robert de ne pas réparer assez rapidement la machinerie. Robert prétend que son frère remplit trop les horaires, la mécanique doit être vérifiée régulièrement et Maurice ne lui donne pas la possibilité de bien l'entretenir. Maurice suggère à Robert d'exiger du temps supplémentaire à ses mécaniciens ... Robert n'est pas d'accord .... on discute beaucoup de la situation .... Chacun suggère les changements nécessaires à effectuer dans le département de l'autre. Après de nombreuses discussions, on convient ensemble des changements à apporter.

4.1.5. Analyse et interprétation du conflit entre les deux frères

4.1.5.1. Analyse structurelle

Ce conflit interpersonnel est un bel exemple de conflit d'objectif rattaché à un facteur structurel. Comme les tâches de direction de ces deux départements sont interdépendantes, ces personnes se retrouvent occasionnellement en terrain conflictuel. Maurice, comme directeur des opérations, a comme objectif de "remplir autant qu'il est possible les horaires de production". Pour lui, "lorsque les horaires sont complètes, l'entreprise est profitable". Robert, comme directeur de l'entretien, a comme objectif de tenir les installations en parfait ordre de fonctionnement. S'il y a bris mécanique, on ne peut remplir les contrats. Aussi, si l'un des départements retarde les activités de l'autre, les tensions surviennent, ce qui peut entraîner des conflits.

Comme les deux frères connaissent peu ou pas d'animosité l'un envers l'autre et qu'ils partagent sensiblement les mêmes objectifs, on a recours, dans cette situation conflictuelle, à un processus de négociation et de collaboration où chacun des frères s'affirme et coopère réciproquement.

4.1.5.2. Analyse dynamique

L'analyse dynamique de cette situation permet de découvrir d'autres aspects rattachés à ce conflit.

Dans un premier temps, Maurice qui gère la vente de service constate qu'il n'est pas capable de prendre un contrat de dernière minute car il y a certains

appareils hors d'usage. Cet événement est très frustrant pour Maurice qui cherche à avoir des horaires bien remplis. Cette frustration incite donc Maurice à percevoir un manque de planification dans le département d'entretien, celui dont son frère Robert a la charge. Maurice adopte alors un comportement de compétition. L'intérêt à satisfaire ses besoins actuels est tellement élevé qu'il cherche immédiatement à dominer la situation par différentes suggestions.

Par le comportement de Maurice, Robert perçoit qu'il ne fait pas bien son travail. Il ne tolère pas que son frère lui dicte les façons de faire. Il adopte alors lui aussi un comportement de compétition. Il défend son idée en ressortant les points déficients dans la gestion de Maurice.

Comme Maurice ne se réfère pas à un fait bien précis lorsqu'il raconte ce type de conflit, on ne peut identifier de façon précise l'événement qui a fait changer un des comportements des deux frères. On constate seulement, qu'une fois la colère passée, on assiste par la suite à un mouvement de collaboration de part et d'autre. Comme les deux frères ont beaucoup de respect l'un pour l'autre, il est possible d'imaginer qu'une fois la crise passée, ceux-ci recherchent l'équilibre entre eux et optent alors pour un comportement de collaboration.

Ce cas représente une dimension transactionnelle adulte-adulte. Les deux frères entretiennent une relation d'égal à égal complémentaire qui, dans ce cas particulier, aide à prévenir l'avènement de conflit (les deux frères ont connu très peu de conflits familiaux) et faciliter la gestion d'un conflit lorsqu'il survient.

4.1.5.3. Analyse diachronique

Dans ce conflit, on assiste à l'escalade du conflit lorsque Maurice connaît une frustration en ne pouvant répondre à la demande de la clientèle. Il perd un bon contrat; il travaille fort pour faire profiter l'entreprise:

> *"... ça ne rapporte pas de vendre beaucoup si le matériel n'est pas disponible. (...) c'est arrivé à un moment donné que j'ai perdu une "job" à cause que les machines étaient pas prêtes ou des choses comme ça pis là j'poignais les nerfs ..."*

Dans un deuxième temps, la situation se détériore quand chacune des parties suggère à l'autre la tâche qu'il se doit d'accomplir et qu'il met en évidence leurs propres contraintes de travail. Par contre, l'escalade du conflit ne va pas plus loin. Les deux frères se calment rapidement et on passe alors à un comportement de collaboration puis d'équilibre entre les parties.

Ces discussions ont permis d'apporter certains changements aux opérations, l'entretien du matériel et les horaires sont aujourd'hui beaucoup mieux planifiés. Ces changements ont ainsi eu pour effet d'augmenter l'efficacité et le rendement de l'organisation (les horaires d'entretien étant beaucoup plus planifiés, on évite de perdre de nouveaux contrats et on assiste alors à une augmentation du chiffre d'affaires).

Aujourd'hui, un temps est réservé au travail pour aérer les différences. Les deux frères se rencontrent quotidiennement et discutent franchement des problèmes concernant les deux départements. Maurice donne son idée pour améliorer l'entretien et Robert partage la sienne pour enrichir la gestion et les

opérations. Ces rencontres quotidiennes aident beaucoup à prévenir les conflits; Maurice constate même que ces discussions permettent parfois de découvrir certains problèmes auxquels on n'aurait pas pensé:

> *"des fois c'est sécurisant parce que des fois tu penses que tu as raison pis oup!, il arrive avec quelques arguments pis c'est lui qui a raison dans le fond ... t'sais .... ça l'a un côté qui peut être bénéfique parce qu'il y a des affaires que tu vois pas pis lui le voit d'une façon différente... pis finalement c'est lui qui a raison ... tu te dis une chance que je l'ai dans le fond ..."*

Ces rencontres ont donc permis de développer une complicité critique entre les deux frères qui semble être un comportement favorable à la prévention de conflits. Les deux frères ayant une relation d'égal à égal acceptent la controverse. Cette complicité critique ne touche pas à l'aspect affectif de leur relation mais demeure sur le plan professionnel ce qui a pour conséquence d'augmenter l'efficacité de l'entreprise familiale.

4.1.6. Synthèse de ce premier récit

L'analyse des situations conflictuelles racontées par Maurice Lapierre, un des dirigeants de MRL inc., permet de faire la lumière sur plusieurs points à considérer en situation de conflit familial. Le tableau suivant résume les résultats recueillis dans ce récit:

Tableau 4.1 Synthèse du récit no 1.

Types de conflit	Sources de conflit	Comportements de gestion de conflit	Conséquences
Conflit cognitif-affectif entre le père et le fils	- Manque de reconnaissance	- Confrontation -Clarification des rôles de chacun dans l'entreprise - Accomodation de la part du père	- Amélioration de la communication entre le père et le fils - Augmentation de la rentabilité et de l'efficacité de l'entreprise
Conflit d'objectifs entre les deux frères	-Interdépendance des tâches	- Échange - Négociation et collaboration - Complicité critique	- Implantation de "Rencontres quotidiennes" pour gérer et prévenir les problèmes -Réorganisation de chaque département (planification pour entretien) - Augmentation de l'efficacité et de la rentabilité

- dans le **conflit-père-fils**, les résultats révèlent que le manque de reconnaissance et de respect peut envenimer les relations interpersonnelles et être la cause de conflits. Lorsqu'il en a assez de l'attitude de son père, Maurice n'a plus rien a perdre:

> *"J'aurais pas été surpris qu'il me mette dehors, ça me dérangeait pas ... t'sais un moment donné, tu peux pas toujours travailler..."* .

À ce moment, le côté affectif a une grande influence sur le déroulement du conflit; la confrontation ne survient pas seulement parce que nos idées diffèrent (comme pour le prix de vente de matériel), mais aussi pour mettre fin au manque de reconnaissance et à une relation dominant-dominé. Dans ce cas-ci, l'aspect affectif

du conflit est beaucoup plus important que l'aspect cognitif.

De plus, l'analyse dynamique montre qu'un comportement de compétition de la part du père a déclenché le même comportement chez son fils. L'attitude de Maurice (celle de clarifier les rôles de chacun dans l'entreprise) déclenche possiblement une réflexion chez Adrien qui revient avec un comportement d'accommodation car le père laisse, à partir de ce jour, la direction à Maurice.

Cette confrontation a permis d'améliorer la communication entre le père et le fils et suite à la prise en charge de la direction par Maurice, d'augmenter la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

- le conflit entre **les deux frères** aurait pu se développer en dehors des liens familiaux puisque l'interdépendance des tâches est essentiellement la cause du conflit. Aussi, comme les deux frères sont en très bonne relation et qu'ils sont capables de se parler franchement, ils s'affrontent vraiment pour régler une situation problématique. Chacun veut que son département fonctionne à 100%. Une fois que les arguments de chacun sont exposés, on passe à la négociation et à la collaboration dans le but de régler la situation conflictuelle. Comme Maurice et Robert ont une relation d'égal à égal, il s'est développé entre les deux frères, une complicité critique qui favorise ce comportement de négociation.

Ce conflit a permis de faire réaliser aux deux partenaires qu'il est important de se rencontrer et de discuter régulièrement des problèmes vécus dans chacun des départements afin de prévenir d'autres situations de ce genre. Ces rencontres ont donné l'occasion d'adapter les horaires de disponibilité pour la clientèle aux contraintes d'entretien de la machinerie et éviter par le fait même, la perte de

contrats importants. Ces changements ont eu un effet bénéfique pour l'entreprise car les deux départements ont ainsi augmenté, selon les propos de Maurice, leur efficacité et leur rentabilité.

4.2. Récit de pratique no 2

4.2.1.Résumé du récit [24]

La compagnie Belle-Ville est aussi une entreprise familiale de seconde génération. Cette entreprise de service a ouvert ses portes en 1945 sous le nom de Bellemarre et Villeneuve inc.. En 1978, les deux cousins, Wilfrid Bellemarre et Gérard Villeneuve vendent chacun leurs actions à parts égales à deux de leurs fils soit Marc et Christian Bellemarre (50% des actions) et Jacques et Louis Villeneuve (50% des actions). À ce moment, les quatre (4) cousins, changent le nom de l'entreprise pour celui de Belle-Ville Inc.. Les nouveaux actionnaires sont alors assez jeunes (18-22 ans) lorsque les pères fondateurs quittent l'entreprise de façon progressive.

Les quatre (4) cousins, ayant des formations différentes, occupent chacun un poste spécifique:

- Louis Villeneuve, qui a un cours technique dans le domaine, produit les estimations;

- Christian Bellemarre détient une formation spécialisée en mécanique et travaille sur les chantiers;

- Jacques Villeneuve, qui n'a aucune formation particulière mais de l'expérience, travaille sur les différents chantiers;

24 Par souci de confidentialité, les noms de l'entreprise et des membres des familles Bellemarre et Villeneuve sont fictifs. Cependant, tous les événements décrits sont conformes à la réalité.

- Marc Bellemarre, diplômé en administration, s'occupe de la comptabilité et de la gestion.

Bien que les relations entre les cousins et même entre les deux frères ne sont pas tellement solides, chacun remplit bien sa tâche et les affaires vont relativement bien.

Comme les nouveaux propriétaires sont jeunes, ils doivent faire tranquillement leur place auprès de certains employés qui travaillent pour l'entreprise depuis dix (10), quinze (15) et même vingt-cinq (25) ans. Marc est conscient de cette situation et ne cherche pas à s'imposer comme patron mais plutôt à être accepté par les employés. Louis, par contre se présente comme le patron et impose beaucoup de changements aux employés en insistant sur le fait qu'il est maintenant à la direction. Cette attitude de la part de Louis crée de nombreux conflits entre employés et actionnaires.

Plus Marc acquiert de l'expérience à la gestion, plus il doute des compétences et des capacités de son cousin Louis. Louis prend quelquefois la charge de tâches qui sont au-dessus de ses compétences et a de la difficulté à gérer certains dossiers. Marc discute de ces points avec les fondateurs (Wilfrid et Gérard) avant que ces derniers ne quittent définitivement l'entreprise, mais le père de Louis tient à ce que son fils garde un poste administratif.

En dépit d'une relation difficile entre Louis et Marc, l'entreprise familiale fonctionne assez rondement et ce malgré la récession de 1981-1982.

En 1986, Jacques, le frère de Louis, s'installe lui aussi dans le bureau. Marc constate rapidement que Jacques a beaucoup plus de potentiel que son frère pour

la gestion. En effet, ce dernier prend en charge la responsabilité de nombreuses tâches affectées à Louis. Au début, les relations entre Jacques et Marc sont très réservées, mais, au fur et à mesure que les deux cousins travaillent ensemble, ils constatent qu'ils ont beaucoup de points communs en ce qui concerne la gestion de l'entreprise.

En 1989, comme Marc a beaucoup de commentaires négatifs sur le travail de son jeune frère Christian, il décide avec les autres actionnaires de le nommer contremaître en espérant que ce dernier devienne ainsi un peu plus minutieux. Malheureusement, cette décision produit l'effet contraire à celui espéré. Christian, se voyant dorénavant patron, ne travaille pratiquement plus ... il devient de plus en plus négligeant .... et est rarement présent pour donner les consignes à ses employés. La tension monte chez les actionnaires et les affaires sont beaucoup moins florissantes.

Aussi, lorsqu'en 1992 l'année financière s'annonce encore moins rentable qu'elle l'était auparavant, Jacques et Marc suggèrent aux deux autres actionnaires des moyens pour limiter les dépenses et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

4.2.2. Conflit entre frères et cousins

Après analyse de la situation financière, Jacques et Marc proposent à Louis et Christian de couper certaines dépenses. Par exemple, on suggère de laisser tomber les clubs sociaux et certaines sorties. Louis et Christian ne sont pas d'accord. Un retour sur les chantiers est aussi proposé pour Jacques et Christian afin de pouvoir diminuer le personnel. En se partageant plus de tâches, il serait possible de réduire les dépenses salariales. Christian n'est pas d'accord, il veut

demeurer dans le bureau ... il est actionnaire à 25 % lui aussi et ne veut pas retourner sur les chantiers.

Plusieurs suggestions sont proposées pour chercher à rentabiliser la compagnie. Louis et Christian ne sont jamais d'accord avec les idées de restructuration de Jacques et Marc et n'apportent pas de solutions alternatives.... Durant ce temps, l'entreprise se dirige dangereusement vers une faillite; les affaires vont de plus en plus mal ...

Après de nombreuses rencontres, Jacques et Marc sont quelque peu désespérés. Ils constatent que l'entreprise ne peut plus fonctionner ainsi. Jacques ne voit alors qu'une solution; "*Mettre la hache là-dedans!*". Après discussion avec son cousin Marc, ils décident de donner un ultimatum aux deux autres actionnaires: ou ils acceptent de faire des changements ou il y a séparation.

Comme les changements sont refusés de façon catégorique, on en vient à la rupture. Après deux mois d'offres, de contre-offres et de déchirures, les deux actionnaires vendent finalement leurs actions chacun à leur frère.

Aujourd'hui, Louis travaille comme employé pour Marc et Jacques et, malgré le fait que cette situation conflictuelle n'a pas été facile, la relation entre eux s'est beaucoup améliorée... elle est même très bonne selon Marc.

Cependant, Christian, qui a quitté l'entreprise en très mauvais termes avec ses confrères, ne leur a jamais reparlé ou presque depuis ce temps. Il a même essayé durant les négociations de dresser toute la famille contre Marc dans le but de le faire changer d'idée.

4.2.3. Analyse et interprétation de ce conflit

4.2.3.1. Analyse structurelle

Ce récit présente le cas d'un conflit interpersonnel impliquant plusieurs individus. Cet affrontement peut aussi être classé comme un conflit intragroupe puisque les sujets du conflits font tous partie d'un même groupe, soit celui des dirigeants de l'entreprise. Comme les incompatibilités se situent au niveau des idées et des sentiments, cette confrontation représente un conflit interpersonnel de type cognitif-affectif.

En effet, Christian et Louis ne partagent pas les idées de Marc et de Jacques en ce qui concerne les coupures budgétaires et le changement de tâches. De plus, comme les relations sont fragiles entre les différents actionnaires, un confrontation d'émotion est aussi en jeu. Christian insiste sur le fait qu'il possède vingt-cinq pour cent (25%) des parts lui aussi et qu'il a le droit de demeurer à son poste.

L'analyse de ce récit laisse tout d'abord entrevoir que le conflit résulte du fait que les deux fondateurs ont légué l'entreprise familiale sans vraiment analyser la compatibilité des futurs propriétaires ni la compatibilité des tâches. Comme les deux cousins fondateurs avaient chacun deux enfants qui travaillaient dans l'entreprise, ils ont tout simplement divisé les actions en parts égales. Ce transfert d'actions assurait donc la survie de l'entreprise et l'emploi pour leurs enfants. De la même façon, on peut dire que l'attribution des rôles a été effectuée sans analyse. Comme Wilfrid Bellemarre accorde un rôle de direction à son fils Marc, il semble normal pour Gérard Villeneuve d'attribuer lui aussi un poste de direction à son fils Louis

même si celui-ci n'a pas forcément toutes les compétences nécessaires. Ce partage des postes a probablement été réalisé dans le but d'assurer une séparation équitable des responsabilités entre les deux familles, ce qui est fort compréhensible, mais peu rationnel. En effet, en mettant à la direction Louis (qui a peu de compétence en gestion) on établit ainsi un terrain conflictuel.

Comme deuxième source de conflit, on constate que les quatre actionnaires ne fournissent pas tous autant d'énergie pour faire profiter l'entreprise. Il y a alors ce que Jaffe (1991:89) appelle une violation du sens de la justice qui encourage aussi les conflits. En effet, certains actionnaires travaillent plus que d'autres pour avoir en bout de ligne la même récompense puisque les parts sont divisées également.

Finalement notons que les relations déjà fragiles entre les partenaires au début de l'association se sont tranquillement envenimées avec le temps[25] . L'antipathie s'est installée avec les années au fur et à mesure que les valeurs, les priorités et les différences de chacun se sont affirmées. Ces quatre individus ne se sont pas associés parce qu'ils avaient des points communs comme dans beaucoup d'association, ce sont les pères qui ont offert cette association .... Comme ils étaient tous jeunes, ils voyaient plus ou moins les implications de cette union.

Dans le but de régler les problèmes financiers, Marc et Jacques ont tout d'abord utilisé un processus de collaboration. Ils ont rencontré Christian et Louis et tenté de leur expliquer le pourquoi de leurs décisions. Comme ces derniers refusent tout changement, après plusieurs rencontres, Marc et Jacques ne voient qu'une solution pour sauver l'entreprise familiale, la dissociation.

---

25 Sauf pour la relation entre Marc et Jacques qui s'est nettement améliorée au cours des années.

4.2.3.2. Analyse dynamique

Le présent conflit, bien qu'il met en situation quatre (4) individus, regroupe en réalité deux parties qui s'affrontent. D'une part, Marc et Jacques sont deux cousins qui partagent le même point de vue sur la gestion de l'entreprise et d'autre part, les deux autres cousins (Louis et Christian) qui ne portent pas beaucoup d'intérêt à la gestion.

On constate, en parcourant ce récit de pratique, que les deux parties s'accommodaient relativement bien avant d'avoir de sérieux problèmes financiers car ils se rencontraient le moins souvent possible. Plutôt que de partir des discussions et des chicanes entre les membres de la famille, le comportement d'évitement était souvent employé. En 1992, comme l'entreprise est en situation précaire, les quatre (4) actionnaires n'ont plus le choix, ils doivent trouver des solutions pour améliorer leur situation financière. La rationalisation des dépenses constitue, si on veut, l'événement déclencheur de ce conflit.

Suite aux suggestions de Marc et de Jacques de retourner travailler sur les chantiers afin de pouvoir couper certains postes, Christian adopte un comportement de compétition. Il veut lui aussi agir comme cadre, il ne retournera plus sur les chantiers, il est patron au même titre que les autres. Il refuse catégoriquement les propositions de Marc et de Jacques.

Au fur et à mesure que les discussions avancent, Louis et Christian perçoivent de plus en plus que Marc et Jacques ne cherchent qu'à leur faire perdre certains acquis. Ils ne veulent surtout pas laisser tomber leur titre de patron. On constate encore une fois que la dimension transactionnelle n'est pas de type

adulte-adulte mais de type adulte-enfant (frère plus âgé face à son jeune frère). Comme les relations ne sont pas d'égal à égal, on a peur de céder certains acquis (comme le titre de patron) de peur de perdre du pouvoir dans l'organisation face au frère plus âgé. Comme le mentionne Levinson (1971:95), lorsque le frère est plus jeune, comme dans le cas de Christian face à son frère Marc, le plus jeune se considère souvent en désavantage permanent, ignoré et surcontrôlé. Si le plus jeune prend la place de son grand frère comme dans le cas de Jacques face à Louis, ce dernier se voit voler son droit de séniorité qu'il ne veut surtout pas céder.

Devant l'entêtement de Christian et de Louis à ne pas vouloir solutionner le problème, Marc et Jacques en viennent à la solution de vouloir éliminer ces deux actionnaires ou de leur vendre leurs actions. Si aucune décision n'est prise pour corriger la situation financière, l'entreprise devra fermer ses portes ou elle fera faillite. Après trois mois, la rupture entre les deux frères est effectuée.

4.2.3.3. Analyse diachronique

Bien que l'équilibre était fragile entre les parties avant l'avènement du conflit, il est possible d'illustrer l'escalade du conflit par cette analyse diachronique. La détérioration de la perception de l'autre ainsi que l'accroissement de la méfiance envers l'autre peuvent être observés tout au long de cette escalade.

Dans un premier temps, on constate un biais perceptuel de la part de Louis et de Christian suite aux propositions de Jacques et de Marc. Ils ne voient pas, dans ces propositions, des solutions pour améliorer la situation financière de l'entreprise mais plutôt une façon de leur enlever certains droits acquis. Ceci amène des frustrations chez Louis et Christian qui deviennent alors très peu réceptifs aux

arguments de Jacques et de Marc.

Dans un deuxième temps, Christian et Louis insistent sur le fait qu'ils sont propriétaires à 25% chacun et qu'ils ont tous des droits égaux de prendre des décisions. Marc essaie de leur expliquer qu'il faut un seul dirigeant même s'il y a plusieurs propriétaires. Christian et Louis ne veulent rien comprendre, il ne veulent pas de patron. Ils ne font pas de différences entre être propriétaire d'une entreprise et en avoir la gestion.

Dans un troisième temps, Christian va raconter son histoire à plusieurs membres de la famille afin de surenchérir ses idées. Il recherche l'alliance des membres de sa famille en dénonçant les actes de son frère aîné. Il essaie de propager le conflit à d'autres relations familiales en espérant peut-être que certains interviennent en sa faveur. Dans le cas présent, aucun membre de la famille n'est venu faire changer les idées de Marc. Il aurait pu cependant en être tout autrement si certains d'entre eux s'étaient impliqués dans le conflit.

Au fur et à mesure que progresse le conflit, on assiste petit à petit à un bris de communication entre les deux parties et à l'accentuation de la coercition envers l'autre partie. Dans cette deuxième phase, on constate tout d'abord une perte de l'objectif premier. Marc et Jacques ont beau chercher des solutions pour sauver l'entreprise, Christian et Louis ne voient seulement le fait que Jacques et Marc veulent prendre la direction de l'entreprise. Ils refusent toutes propositions à un point tel que Christian et Marc en viennent à la conclusion que la solution ne peut inclure les quatre actionnaires. On considère alors la séparation comme étant la seule solution pouvant sauver l'entreprise.

Bien que certains auteurs comme Thomas et Glasl (Rondeau, 1990:525) ne considèrent pas la rupture comme une résolution de conflit, on constate dans ce cas-ci que la séparation a eu des conséquences positives pour l'entreprise familiale. En effet, les deux nouveaux propriétaires remarquent rapidement un changement d'attitude auprès des employés. Ce changement d'attitude provient en grande partie du comportement des nouveaux propriétaires. Comme ils sont maintenant très motivés, ils transmettent leur énergie à toute l'entreprise. Ce conflit a permis de remettre en question plusieurs éléments de l'entreprise et de changer la manière d'accomplir certaines tâches. De nombreux contrats ont été décrochés au cours de l'année. Cette confrontation a donc augmenté l'efficacité et le rendement de l'entreprise en stimulant l'organisation (même en perdant un client de $200,000 par année (client de Christian), l'entreprise a malgré tout fait un léger profit l'année suivante comparativement à une perte de $150,000 l'année du conflit familial).

Finalement, ce conflit familial a entraîné la création d'une bonne ambiance de communication entre Marc et Jacques. En effet, bien que les relations étaient relativement bonnes entre ces deux partenaires, on constate que ce conflit familial a solidifié leur association. Au cours des nombreux échanges suscités par ce conflit, les deux cousins réalisent qu'ils ont beaucoup de points communs et qu'ils sont capables d'avoir des discussions franches et honnêtes en ce qui concerne leurs idées sur la gestion et l'évolution de l'entreprise. Depuis ce conflit, les deux nouveaux partenaires se rencontrent quotidiennement afin de discuter des problèmes de l'entreprise.

Malheureusement, ce conflit familial a aussi occasionné des conséquences négatives. Ces conséquences concernent principalement Marc qui a tout d'abord à

assumer la perte d'un de ses frères (Christian n'a jamais plus adressé la parole à son frère depuis le conflit) et qui ressent moins de chaleur chez certains membres de sa famille qui ne connaissent pas sa version de l'histoire.

Dans un deuxième temps, comme Christian n'a plus aucun contact avec ses anciens associés, Marc, Jacques et Louis remettent aujourd'hui en cause l'association de Christian dans une autre compagnie (deuxième compagnie créée en 1990). Ils ont rencontré Christian, l'automne dernier, pour connaître son intérêt à participer aux tâches rattachées à cette compagnie... . Christian ne montre pas, pour le moment, une volonté de régler la situation. Les trois associés ont la ferme intention de racheter les actions de Christian s'il n'est pas prêt à changer d'attitude.

Finalement, Marc rajoute qu'un conflit familial de ce type aurait pu avoir des conséquences très désastreuses pour leur entreprise car toute l'énergie des quatre (4) actionnaires était accaparée par ce problème. Peu de contrats ont été vendus au cours du règlement du conflit.

> *" .... c'est définitivement le problème qui accapare ton énergie et ta capacité de penser et de réfléchir ... C'est pareil comme si tu avais de la mortalité t'sais ... pis, ça l'accapare pas juste une journée! Tout ce temps-là, on s'est rendu compte qu'en ce qui concerne la recherche de contrat et les soumissions, ça l'a presqu'été nul. [...] On était vidé .... cette année-là, les vacances de Noël, on les a appréciées vraiment. Il faut le vivre pour savoir ce que c'est!"*

4.2.4. Synthèse du récit no 2

La situation conflictuelle racontée par un des actionnaires démontre bien, comme le mentionne Jaffe (1991:34), qu'une entreprise familiale peut quelquefois avoir du succès financier sans avoir des liens familiaux forts et positifs. Cependant, lorsque l'entreprise est moins prospère, la faiblesse des relations familiales peut faire du tort à l'entreprise.

Afin d'avoir une vue d'ensemble de cette situation conflictuelle, les différents points ressortis des analyses structurelle, dynamique et diachronique ont été combinés dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 Synthèse du récit no.2.

Sources de conflit	Type de conflit	Comportements de gestion de conflit	Conséquences
- Incompatibilité de personnalités - Legs, transfert de l'entreprise -Attribution des rôles - Violation du sens de la justice	Conflit cognitif-affectif entre frères et cousins	- Négociation, collaboration - Confrontations - Recherche de l'appui familial - Dissociation des actionnaires	POSITIVES - Provoquer un changement d'attitude chez les employés - augmenter la motivation - augmenter l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise - Améliorer la communication entre les deux associés - Implanter des rencontres quotidiennes pour gérer et prévenir les problèmes NÉGATIVES - Perte de liens familiaux - Conflit dans une autre entreprise -Perte d'énergie

Comme les quatre (4) actionnaires de cette compagnie n'avaient pas de bonnes relations depuis plusieurs années, il est permis de croire qu'ils évitaient de se rencontrer. Aussi, lorsqu'ils sont obligés de s'attabler pour trouver les solutions

qui pourraient sauver leur entreprise, on peut supposer qu'ils connaissent encore certaines frustrations provenant de situations passées. Par exemple, Louis qui avait eu de nombreux conflits avec tous les contremaîtres s'était fait dire par Marc et Jacques, de ne plus intervenir auprès d'eux. D'autre part, comme Christian était souvent en retard ou absent, ses associés devaient compenser son absence. Ces frustrations du passé ont eu pour conséquence de développer certaines incompatibilités personnelles entre les partenaires. Seuls Marc et Jacques partagent la même façon de voir la gestion et l'évolution de l'entreprise. Aussi, le climat est très peu favorable au départ pour des négociations ce qui explique le manque de coopération de la part de Louis et de Christian lorsque vient le temps d'effectuer des changements susceptibles de redresser la situation financière de l'entreprise. Même si Marc et Jacques utilisent un comportement de collaboration, ils connaissent, de la part de Christian et de Louis, des réticences. Peu à peu le climat de négociation s'est transformé en un climat de confrontation. Et, malgré le fait que Christian soit allé chercher l'appui des membres de sa famille, ce conflit s'est terminé par une dissociation.

Malgré le bris des liens familiaux qui l'ont marqué, Marc considère que ce conflit a eu des conséquences très positives pour son entreprise. Depuis cette dissociation, l'entreprise familiale a connu une nouvelle croissance de ses activités, les employés sont beaucoup plus motivés et la communication avec son cousin Jacques est franche et les discussions d'égal à égal. Depuis cette dissociation, les deux cousins n'ont connu aucun conflit familial car les rencontres quotidiennes permettent de régler au fur et à mesure les différends.

Marc déplore cependant que cette dissociation ait coûté la perte d'un lien affectif qui a disparu avec le lien organisationnel qu'il avait avec son frère.

4.3. Récit de pratique no 3

4.3.1. Résumé du récit [26]

La compagnie Bertrand Simard Inc. est une petite entreprise familiale de troisième génération qui oeuvre dans un secteur de service depuis 1942. Depuis 5 ans, Roger Simard est l'unique propriétaire de cette entreprise. Très jeune, l'été et les fins de semaine, il travaille aux côtés de son père et n'a jamais cherché d'autre emploi. Il aime ce métier.

À la fin de son secondaire V, comme Roger n'est pas certain de son avenir, il décide d'abandonner l'école quelques années et de travailler à temps plein avec son père et sa mère. À cette époque, Bertrand Simard a tout près de 60 ans mais il est encore en très bonne santé et met beaucoup d'énergie à exercer son métier.

Comme M. Simard constate que son fils aime travailler pour la compagnie, il lui mentionne à plusieurs reprise que la propriété lui appartiendra plus tard. Durant 10 à 12 ans, Roger travaille fort dans l'entreprise familiale et apporte des idées nouvelles pour améliorer le service de la compagnie. Cependant, comme Bertrand Simard est une personne très autoritaire, Roger suit son père sans trop discuter ses directives.

Durant plusieurs années, Roger et son père se partagent les tâches. Malgré la gestion dominatrice de M. Simard, il s'entend relativement bien avec son père, jusqu'au décès subit en 1984 de Madame Simard. Selon Roger, à partir de ce moment, il devient plus difficile de travailler aux côtés de son père. En effet,

[26] Par souci de confidentialité, les noms de l'entreprise et des membres de la famille y travaillant ont été substitués. Cependant, tous les événements décrits sont conformes à la réalité.

Bertrand se donne alors corps et âme à son travail .... Il prend tous les contrats qui lui sont soumis ... Roger n'a pas le choix ... il doit suivre.

En 1989, Bertrand Simard tombe gravement malade; Roger prend alors la direction de l'entreprise pour deux mois. Au retour de Monsieur Simard, les papiers de transfert de propriété sont signés[27]. Roger devient alors le propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale. Il offre à son père une place à ses côtés pour qu'il puisse un peu occuper ses journées.

Comme le bureau administratif de l'entreprise familiale est situé au sous-sol de la maison paternelle, le père est encore très présent dans l'entreprise et intervient souvent dans les décisions administratives de son fils. Roger aime bien avoir l'opinion de son père mais ne tolère plus que ce dernier lui impose ses idées et encore moins qu'il mette en doute ses décisions. Aussi, à partir de l'instant où Roger a pris la direction de l'entreprise, les conflits surviennent régulièrement entre le père et le fils; à un point tel que le fils n'a pas de cas particulier à raconter. Le conflit a fait partie de son quotidien jusqu'au décès de son père il y a de ça à peine un an.

La situation conflictuelle racontée par Roger Simard nous démontre un peu le genre de confrontations survenues à maintes reprises entre le père et son fils au cours des cinq (5) dernières années, conflits qui ont volé beaucoup d'énergie à Roger Simard. Les prochaines lignes résument ce conflit.

---

27 Les démarches de transfert de propriété étaient déjà en cours depuis plus d'un an mais M. Simard retardait souvent l'échéance.

4.3.2. Conflit entre le père et le fils

Bien que Roger occupe maintenant la direction de la compagnie, Bertrand remplit encore des soumissions pour plusieurs clients. Lorsqu'il prend la gestion, Roger n'est pas toujours d'accord sur le montant calculé par son père mais il ne discute pas trop car il sait que ce dernier ne change jamais son évaluation. À ce moment, Roger n'est pas encore trop familier avec les chiffres.

Cependant, plus Roger prend la charge de l'entreprise, plus il constate que son père accepte des contrats à prix modiques afin d'assurer du travail pour les employés. Or, ils ont tellement de contrats, que Roger doit souvent engager d'autre personnel pour remplir ces dits contrats. En bout de ligne, ces engagements pris à perte leurs coûtent de l'argent ...

Aussi, le conflit éclate entre le père et le fils lorsque Roger découvre que depuis dix (10) ans le montant estimé d'un contrat particulier n'a jamais été révisé. Il y a longtemps que Roger n'est pas d'accord avec les décisions prises par son père ... avant, il ne pouvait rien dire car son père était le patron ... la situation est maintenant différente.

Roger décide donc d'augmenter de façon importante le montant de la dite estimation puisque les prix fixés dataient de ceux d'il y a dix (10) ans ... M. Simard n'est pas d'accord avec Roger, le conflit éclate! Durant trois (3) semaines, Bertrand Simard parle de ce contrat avec son fils dans le but de lui faire changer d'idée... Bertrand, dans ses discussions, prend souvent le rôle d'un père face à son fils pour lui faire changer d'avis. Roger tient quand même tête à son père et envoie la soumission au prix corrigé. Le père n'est pas satisfait de la décision de son fils et,

dans la crainte de perdre le contrat, avise le comptable d'envoyer un avis à la compagnie pour rectifier le montant. Trop tard, l'offre est déjà passée et acceptée au montant soumis par Roger.

4.3.3. Analyse et interprétation de ce conflit

4.3.3.1. Analyse structurelle

La situation qui nous intéresse est un conflit interpersonnel où il y a incompatibilité d'idées et d'objectifs mais aussi de sentiments. Le père veut soumissionner à un taux assez faible afin d'obtenir le contrat coûte que coûte. Plus il y a de contrats, moins on risque de garder les employés à ne rien faire. Pour lui, le seul moyen d'obtenir ce gros contrat c'est de garder le même montant que celui soumis dans les dix (10) dernières années.

Le fils, après vérification des calculs, constate que les contrats sont effectués à perte. Il vaut mieux risquer de perdre le contrat en soumissionnant à un montant plus élevé que d'engager d'autres employés pour faire les contrats acquis à faible prix. Il augmente donc le prix de la soumission pour qu'elle soit rentable.

L'origine de ce conflit provient tout d'abord d'une recherche de pouvoir. En lisant le récit (annexe C), il en ressort assez clairement que le père n'a pas vraiment cédé le pouvoir à son fils lorsqu'il lui a transféré la compagnie. Le fils, maintenant à la direction, veut prendre les décisions qui lui reviennent dorénavant. Au cours de l'entrevue, certaines affirmations montrent bien cette lutte pour le pouvoir:

"Quand il a été malade et que j'ai vu qu'il descendait, on a mis les papiers ben clairs .... on a transféré ça .... mais là, sans le savoir .... dans le fond de lui, c'était plus à lui .... c'était à moi .... fait que quand j'disais de quoi, pis que moi j'disais: " Moi, j'm'en occupe pas!" .... il n'avait quasiment pas le choix .... c'était le contraire d'avant ..... C'était à moi mais il essayait de me contrôler pareil .... c'était dur de me battre à tous les jours contre lui ....
"j'étais rendu en dernier que je me disais: "Tu gagneras pas, c'est moi qui va gagner... j'suis plus jeune que toi pis c'est moi qui va gagner" ..... J'me disais ça à tous les jours .... tu gagneras pas! Imagine! .... Il voulait pas comprendre ...."

La source de conflit provient aussi, comme le mentionne Jaffe (1991:89), d'une confusion entre les rôles dans la famille et dans l'entreprise. Bertrand Simard confond souvent le rôle qu'il joue dans la famille (celui du père) avec celui qu'il joue maintenant dans l'entreprise (qui n'est plus celui de directeur). Il utilise souvent son rôle de père pour en venir à ses fins et faire changer les idées de Roger. Ce dernier mentionne a plusieurs reprises que son père emprunte son rôle de père pour atteindre son but et pour le culpabiliser de ses décisions:

"Ah oui! j'en ai fait des changements .... même s'il voulait ou il voulait pas, j'les faisais les changements, j'avais pas le choix .... mais .... ce qui était le plus difficile c'était que parfois je parlais à Bertrand Simard l'homme d'affaires et qu'après c'était Bertrand Simard le père ....

"..... quand il voyait que je pensais trop pour la "business" et que je voulais sortir tout ça d'ici .... là, il débarquait de la business, là, c'était le père qui me parlait .... c'était le coeur direct là! ..... J'faisais mon idée pareil ... mais c'était un maudit combat pour rien !...."

Dans ce récit, le fait que les bureaux administratifs soient situés dans la maison paternelle constitue un facteur structurel favorisant l'éclosion de conflit. En fait, la proximité physique et affective constante a finalement engendré une forme de promiscuité relationnelle. En effet, même si le fils réussit à faire comprendre à son père que les rôles sont changés, ce dernier reste constamment en relation avec

l'entreprise puisqu'elle est située dans sa propre maison (même ligne téléphonique privée et entreprise). Dans de telles conditions, il semble difficile d'exiger de son propre père de ne plus s'impliquer dans la gestion. Roger a souvent songé à déménager l'entreprise mais il craignait d'affliger son père qui lui avait donné et non vendu son entreprise!

Malgré tout, dans la situation présente, Roger en a assez d'être traité comme un enfant, alors qu'il remplit très bien sa tâche de dirigeant d'entreprise (il veut mettre fin à la relation adulte-enfant). Au moment de cette confrontation, il oublie qu'il parle à son père, il sait que sa décision d'augmenter le montant de la soumission est la bonne. Il agit comme l'entrepreneur qui veut rentabiliser son entreprise. En agissant ainsi, il essaie alors de clarifier les rôles de chacun dans l'entreprise; c'est lui le dirigeant.

4.3.3.2. Analyse dynamique

Comme Roger n'apportait pas beaucoup de détails au récit des conflits vécus avec son père, il est assez difficile d'analyser de façon bien précise les interactions entre le père et le fils. La situation conflictuelle est donc analysée non seulement à partir du récit de ce conflit mais aussi à partir de points retenus à différents moments de l'entrevue.

Lorsque Roger conteste l'estimation proposée par son père, il adopte tout d'abord un comportement de compétition envers son père. Il veut lui prouver qu'il connaît suffisamment les chiffres et qu'il a raison de ne pas accepter de tels calculs. Il confronte son père mais ce dernier lui réplique aussitôt et cherche par tous les

moyens de lui faire changer d'avis. Bertrand Simard utilise même son autorité de père pour faire changer l'opinion de son fils.

Au lieu de confronter son père de nouveau, Roger utilise plutôt un comportement d'évitement. En effet, dans le présent conflit, Bertrand le harcèle durant trois (3) semaines pour le faire changer d'avis. Roger évite de confronter son père de nouveau même si c'est maintenant lui le dirigeant de l'entreprise. Même après avoir appris par le comptable que son père a voulu changer le montant de la soumission, Roger évite de s'affirmer face à son père. Il ne lui mentionne même pas qu'il est au courant de sa démarche auprès de son comptable. Un dirigeant peut-il accepter qu'un autre membre de l'entreprise intervienne à sa place, même si celui-ci est son père? Son père lui a cédé la compagnie, peut-il maintenant lui dire qu'il a perdu sa place? Roger n'est pas capable. Il respecte trop son père.

On remarque, dans ce troisième récit, que la relation adulte-enfant ne s'est donc jamais réglée entre Roger et Bertrand Simard. Malgré les demandes répétitives de Roger auprès de son père de ne plus intervenir dans les décisions administratives, ce dernier prend encore beaucoup de place dans l'entreprise. C'est pourquoi Roger et son père sont constamment en conflit, Roger essaie de définir les rôles mais son père est beaucoup plus dominant que lui. Comme Roger subit l'emprise de son père et qu'il a trop de respect pour lui, il ne peut se décider à sortir son père de la compagnie, ni de sortir l'entreprise de la maison familiale. Roger entrevoyait souvent de quitter l'entreprise car il ne voyait pas d'autre solution. Il ne l'a jamais fait de peur de manquer de loyauté envers son père mais aussi parce qu'il ne voulait pas perdre ce pour quoi il avait travaillé si fort. Il a préféré laisser le temps et la mort régler les choses ...

4.3.3.3. Analyse diachronique

Cet événement n'est qu'un exemple des comportements adoptés par le père et le fils tout au cours de leur relation. Dans la présente situation conflictuelle, Roger perçoit son père comme une personne qui est dépassée par les événements et qui n'a plus sa place dans l'entreprise. Le père quant à lui, perçoit encore Roger comme son petit garçon qui connaît très peu les affaires; il l'appelle encore mon p'tit Roger à ces moments là. Bertrand Simard utilise souvent son influence de père pour faire changer le comportement de son fils. Il prend fréquemment l'attitude du bon père de famille qui ne veut que du bien pour son enfant et Roger cède régulièrement aux excuses de son père. Il a trop de respect pour lui, il lui doit son entreprise... Mais, dans le cas présent, l'escalade du conflit ne va pas plus loin car Roger n'écoute plus les arguments de son père, il évite de le confronter.

Dans le conflit analysé, Roger a obtenu le contrat même si le montant de la soumission était nettement supérieur aux années précédentes. Ce comportement de gestion face à ce conflit a donc permis dans un premier temps, d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Les contrats ne sont dorénavant plus facturés à perte car c'est Roger qui en aura le contrôle.

On remarque aussi que tous ces conflits entre le père et le fils ont permis d'améliorer l'efficacité de Roger comme gestionnaire. Comme l'expliquent Hellriegel et al. (1992:499), en situation de conflit, les personnes concernées cherchent à se surpasser. Comme Roger cherche constamment a démontrer à son père qu'il est capable de diriger l'entreprise familiale, il met beaucoup d'énergie à la développer et à la rentabiliser pour se prouver et pour prouver à son père qu'il

est capable d'en avoir le contrôle:

> *"..... des fois j'me disais: "Il faut que j'me prouve que j'suis capable" ..... t'sais, de la manière qu'il agissait, c'était pareil comme si j'étais pas capable de faire marcher ça cette affaire-là ..... Il y a des journées, j'essayais de me prouver que j'étais capable ..... pis pas m'occuper de lui ..... là, ça allait bien une semaine de temps ou un mois de temps, j'me prouvais que j'étais capable ....."*

Aussi, aux dires de Roger, l'entreprise familiale a beaucoup profité depuis qu'il en a pris la charge.

Cependant, Roger mentionne que ces nombreux conflits familiaux lui faisaient constamment ressentir des remords face aux décisions qu'il prenait et lui volaient énormément d'énergie .... Parfois, Roger avait le goût de tout laisser, il avait moins de motivation. Un jour où il en avait assez des ces conflits, Roger a même failli vendre l'entreprise familiale. Il considère qu'il aurait pu faire encore plus pour l'entreprise s'il n'avait pas perdu autant de temps a se battre avec son père.

> *"Toute l'énergie que j'ai mis à me battre avec .... imagine-toi si j'avais mis ça dans .... (l'entreprise) .... Là, j'fais une journée .... quand j'fais des ventes et que j'pogne des jobs .... j'ai pogné des contrats cette année .... sans forcer ben ben .... que j'voyais pas avant .... parce que j'arrêtais pas de me battre! .... Si ça aurait continuer de même .... d'après moi, ça aurait fermé c'est tout! .... toute mon énergie, j'la prenais à me battre contre lui!"*

4.3.4. Synthèse du récit no 3

Bien que Roger ait éprouvé beaucoup de difficulté à raconter un conflit bien précis, il a été possible au cours de cette entrevue de saisir la dynamique conflictuelle entre son père et lui. Les résultats obtenus par les différentes analyses ont été combinés dans le tableau suivant.

Tableau 4.3 Synthèse du récit no.3.

Sources de conflit	Types de conflit	Comportements de gestion de conflit	Conséquences
- Transfert de propriété mais non de pouvoir - Concurrence pour le pouvoir - Confusion entre les rôles dans la famille et dans l'entreprise - Promiscuité relationnelle (bureaux administratifs situés dans la maison paternelle)	- Conflit d'objectif, affectif et cognitif entre le père et le fils	- Confrontation - Adaptation des rôles de chacun dans l'entreprise - Évitement	POSITIVES - Augmenter la rentabilité de l'entreprise - Augmenter l'efficacité de Roger comme gestionnaire NÉGATIVES - Perte d'énergie et perte de motivation - Chantage affectif

Roger fait ressortir, par son récit, que la concurrence pour le pouvoir ainsi que la confusion entre les rôles dans la famille et dans l'entreprise sont deux sources de conflit importantes. Le père a transféré la propriété à son fils à cause de la maladie; il n'était pas prêt à céder l'entreprise à son fils. On peut donc dire qu'il a transféré les titres, mais non le pouvoir. La proximité de la famille vient accentuer la confusion des rôles et comme les rapports sont demeurés de type adulte-enfant, les pressions sur Roger augmentent et aboutissent à des conflits réguliers qui ne sont jamais réglés puisque l'abcès n'est jamais crevé.

Les comportements adoptés au moment de chacune des confrontations se ressemblent. Roger intervient tout d'abord par la confrontation, il veut montrer que c'est lui le décideur. Lorsqu'il est convaincu de son choix ou de sa décision, il fonce. Son père le confronte alors de deux façons: soit qu'il tire profit de son autorité de dictateur (à la Hitler comme le mentionne Roger) ou qu'il utilise sa voix douce du père qui veut bien faire, celui qui est rendu vieux et malade (rapports adulte-enfant). Les comportements de Bertrand varient selon la réaction de Roger au moment de la confrontation:

"Il savait que du côté coeur, il était capable d'aller me chercher. Il savait .... pis il jouait là-dessus ..... La journée que j'étais solide pis que je n'étais pas fatigué .... j'me sacrais de tout, là .... j'te l'envoyais promener hein! pis ... il le savait et il se tassait mais il m'attaquait du côté du coeur .... mais la minute qu'il voyait que j'avais une petite faiblesse .... ben là .... pouf, il fonçait!"

Suite aux réactions de son père, Roger adopte souvent un double comportement d'évitement. Il cesse toute discussion et finit malgré tout par faire ce qu'il avait décidé de faire non sans vivre des remords, ou, pour avoir une relation adulte-adulte, il se met au niveau d'un homme de 70 ans et adopte la décision de son père:

".... moi, j'étais rendu comme un gars de 70 ans .... car lui, il me ralentissait tout le temps .... ça allait trop vite pour lui ... c'était des montagnes pour lui .... moi aussi, j'étais rendu comme ça ..."

Malgré tout, ces comportements ont permis d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité de Roger comme gestionnaire puisqu'il y avait constamment compétition entre le père et le fils.

4.4. Vue d'ensemble des résultats obtenus

Afin de comparer les résultats obtenus à notre modèle de recherche élaboré au chapitre III, le tableau 4.4 présente une synthèse des trois cas à l'étude. Il sera ainsi plus facile d'analyser et d'interpréter des similitudes et des différences entre les cas étudiés et les éléments du modèle exploratoire de recherche. La prochaine section expose les résultats de cette comparaison.

Tableau 4.4 Synthèse des résultats obtenus

	Sources de conflit	Types de conflit	Comportements de gestion et de prévention de conflit	Conséquences pour les PMEF
Récit no 1 **Conflit entre le père et le fils**	- Manque de reconnaissance	Conflit cognitif-affectif entre le père et le fils	- Confrontation - Clarification des rôles de chacun dans l'entreprise -Accommodation de la part du père	POSITIVES - Améliorer la communication entre le père et le fils - Augmenter la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise
Conflit entre les deux frères	-Interdépendance des tâches	Conflit d'objectifs entre les deux frères	- Échanges - Négociation et collaboration - Complicité critique	POSITIVES - Implantation de rencontres quotidiennes pour gérer et prévenir les problèmes - Augmentation de l'efficacité et de la rentabilité - Réorganisation dans chaque département (planification de l'entretien)
Récit no 2	- Incompatibilité de personnalités - Legs, transfert de l'entreprise - Attribution des rôles - Violation du sens de la justice	Conflit cognitif-affectif entre frères et cousins	- Négociation, collaboration - Confrontation - Recherche de l'appui familial (triangulation) - Dissociation des actionnaires	POSITIVES - Provoquer un changement d'attitude chez les employés - Augmenter la motivation Implanter des rencontres quotidiennes pour gérer et prévenir les problèmes - Augmenter l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise - Améliorer la communication entre les deux associés NÉGATIVES - Perte de liens familiaux - Conflit dans autre entreprise - Perte d'énergie
Récit no 3	- Transfert de propriété mais non de pouvoir - Concurrence pour le pouvoir - Confusion entre les rôles dans la famille et dans l'entreprise - Promiscuité relationnelle	- Conflit d'objectif,cognitif et affectif entre le père et le fils	-Confrontation - Adaptation des rôles de chacun dans l'entreprise - Évitement	POSITIVES - Augmenter la rentabilité de l'entreprise - Augmenter l'efficacité de Roger comme gestionnaire NÉGATIVES - Perte d'énergie - Perte de motivation - Chantage affectif

4.5. Discussion

Les éléments du modèle exploratoire de recherche proviennent, tel que présenté au chapitre 1, de la littérature présentant la perception de chercheurs et de consultants face aux conflits familiaux dans les entreprises familiales. Les données recueillies au cours de notre recherche apportent une autre perspective, celle du propriétaire-dirigeant de PMEF. Les cas observés présentent la perception de gestionnaires d'entreprises familiales concernant leur vécu de conflits familiaux et des comportements de gestion adoptés envers ces conflits.

En comparant les résultats combinés dans le tableau 4.4 au modèle de recherche exploratoire (tableau 2.5, page 59), on remarque certaines similitudes et différences rapportées dans les prochains paragraphes. De plus, même si le nombre de sujets étudiés se limite à trois et que les types de conflits vécus par chacun des sujets rencontrés sont différents, il est possible d'établir un certain parallèle entre les récits de pratique ou du moins d'en ressortir quelques points saillants car le point de mire de notre étude a été mis sur l'interaction.

4.5.1. Similitudes et différences entre les résultats obtenus et les revues de littérature sur les conflits organisationnels et familiaux.

Sources de conflits: Si on se réfère au modèle de recherche (tableau 2.5 page 59), on remarque tout d'abord, que les sources de conflit familiaux signalés dans les trois analyses de récits de pratique correspondent à celles identifiées dans la littérature à l'exception d'une seule. En effet, dans le récit de pratique no 3, on remarque un autre facteur structurel susceptible de favoriser les situations

conflictuelles: les locaux administratifs sont aménagés dans la maison paternelle. Bien qu'aucun document consulté ne mentionne ce facteur, nous croyons que dans ce cas bien précis, la proximité physique famille-entreprise constitue un terrain conflictuel pour le père et son fils. Comme le père est constamment en contact avec l'entreprise, il s'introduit, à l'insu du fils, aux activités de la PMEF jusqu'au point de se mêler des décisions administratives, ce qui provoque régulièrement des conflits. Roger Simard lui-même mentionne à deux reprises qu'il aurait dû éloigner l'entreprise de la maison paternelle:

> *" T'sais, il n'aurait pas fallu que l'entreprise soit dans la maison ..... j'ai passé à deux poils un moment donné .... de me faire une office en arrière pis que ça soit plus dans la maison ..... ça, ça passé ben proche ..... d'après moi, si je l'aurais fait, ça l'aurait été mieux .... faire changer sa ligne de téléphone, qu'il n'ait plus affaire .... ça, ça aurait aidé .... je l'ai pas fait parce que .... le coeur là .... le père là ....*
>
> *... l'année où il est tombé malade et qu'il était ben maganné là ... j'aurais sorti ça* (l'entreprise) *d'ici* (la maison) *.... Si, aujourd'hui, je retomberais là là,..... j'aurais sorti ça d'ici .... pis lui, il n'aurait plus affaire ici .... j'lui aurais dit, tu peux revenir me voir mais j'veux pas que ....* (qu'il travaille à ses côtés)*."*

En déménageant les locaux, le père aurait eu moins de facilité à s'ingérer dans la gestion de la PMEF. Roger Simard avait trop de respect et de loyauté pour son père pour déplacer la compagnie loin du noyau familial; il espérait que son père comprenne sans qu'il n'ait à intervenir... ce qui ne fut jamais le cas... .

Par conséquent, nous croyons pertinent de rajouter ce facteur aux sources de conflit déjà énumérées dans le modèle de recherche puisqu'il vient préciser un élément structurel (terrain conflictuel) dans les PMEF. Par ailleurs, cette source de

conflit suggère un autre comportement structurel de gestion de conflit pour les PMEF qui ne figure pas dans le modèle de recherche soit, la dissociation de l'entreprise familiale de la résidence familiale.

Par ailleurs, on remarque que la plupart des conflits analysés (trois sur quatre) résultent d'une relation adulte-enfant non réglée. Comme le mentionne Friedman (1991:10), il est difficile pour les enfants d'établir une relation adulte-adulte avec un père-patron car le père continue à exercer un certain contrôle sur la destinée de l'enfant qui travaille à ses côtés. L'enfant peut difficilement exprimer son amertume et sa colère à celui qui lui donne à manger et de qui dépend son avenir. De la même façon, les relations entre deux frères demeurent souvent de type adulte-enfant (Levinson 1971:94) à cause des différences d'âge. Comme le plus vieux acquiert souvent l'expérience et la compétence bien avant le plus jeune, la relation d'égal à égal est parfois difficile à atteindre.

Types de conflit : En comparant les types de conflits observés au modèle de recherche, on constate que les récits étudiés offrent un bel exemple de combinaisons possibles de conflits susceptibles de survenir entre deux ou plusieurs personnes. Sur quatre (4) conflits exposés, trois (3) types différents de conflits ont été identifiés (deux conflits cognitif-affectif, un d'objectifs et un dernier de type cognitif-objectif-affectif). Aussi, nous constatons que la classification des conflits, retrouvée dans la littérature sur les organisations, concorde bien avec les types de conflits familiaux vécus dans les PMEF visitées.

Comportements de gestion de conflits: En faisant le parallèle entre les comportements de gestion de conflits utilisés par les dirigeants de PMEF étudiés et ceux suggérés dans les littératures consultées, on observe une très forte application

des comportements interpersonnels recommandés par les chercheurs ou les consultants. La confrontation, la négociation, la collaboration, l'accommodation et l'évitement ont été utilisées dans les trois cas analysés. L'utilisation de comportements interpersonnels s'explique sans doute par la structure même des PMEF (taille réduite, quantité limitée des ressources, fondée sur les liens affectifs, la compréhension, la loyauté et l'acceptation) (Dansereau, 1987:46; UQAH, 1993:14) qui favorise les rencontres des parties face à face. On remarque d'ailleurs que les sujets observés ont tous adopté des méthodes interpersonnelles de gestion de conflit avant d'appliquer des méthodes structurelles.

Il est intéressant de noter que dans deux cas particuliers (récit no 1, conflit entre les deux frères et le récit no 2) le comportement "réserver du temps au travail pour aérer les différences" n'a pas été utilisé pour régler les conflits observés mais a été une des conséquences positives de la gestion de ces conflits. Dans les deux cas, les dirigeants ont mentionné qu'une telle attitude aidait beaucoup à prévenir les conflits puisque les controverses étaient discutées au jour le jour. Les dirigeants constatent, depuis, une nette amélioration dans leurs discussions qui sont maintenant plus franches et plus rationnelles. Ces témoignages de la part de deux des dirigeants interrogés fournissent un bel aperçu de l'effet bénéfique d'un tel comportement de gestion sur la prévention de conflit.

<u>Conséquences des conflits:</u> Il est intéressant de constater que presque toutes les conséquences positives suggérées dans le modèle de recherche (conséquences qui provenaient essentiellement de la littérature sur les organisations) ont été rapportées par les trois dirigeants des entreprises familiales. En effet, les conflits une fois gérés ont tous eu des conséquences favorables pour ces entreprises familiales (augmenter la rentabilité et l'efficacité, augmenter la

motivation, améliorer la communication, changer les manières de fonctionner) et pour certains gestionnaires, comme celui du récit no.2, le conflit a même permis de sauver l'entreprise d'une faillite éventuelle. Par conséquent, les résultats recueillis auprès de ces trois PMEF viennent appuyer la perception de Jandt (1985:24) et de Bélanger, Bénabou et al., (1988:607) qui affirment que les conflits ne doivent ni être supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendent.

Par contre, on ne saurait passer sous silence les conséquences négatives partagées par deux des dirigeants. Ces conséquences auraient pu devenir très nuisibles pour l'entreprise comme le mentionne si bien M.Simard et M. Bellemarre:

> *"Toute l'énergie que j'mettais à me battre contre lui .... ben là, tu penses pas pendant ce temps là ..... Tu m'aurais offert un contrat de j'sais pas quoi là ..... j'aurais dit que j'suis pas capable, j'n'avais plus la force d'un gars de 35 ans là qui a envie d'entreprendre des choses .... j'me sentais comme une vieux de 70 ans [.....] Un moment donné, j'étais assez écoeuré de tout ça .... que j'ai même téléphoné à un compétiteur pour lui offrir la compagnie .... il fallait que j'sois écoeuré de me chicaner hein! J'aurais pas fait ça si je n'aurais pas été fatigué!*
> (Récit no 3)

> *"On peut dire aussi que ça l'a eu des conséquences négatives sur la recherche de contrats... tu as la tête grosse de même à tous les jours ... c'est définitivement le problème qui accapare ton énergie et ta capacité de penser et de réfléchir là ... veux, veux pas... "* (Récit no 2)

Ces témoignages confirment les affirmations de Bork (1986:161) et de Jaffe (1991:34) sur les effets négatifs d'un conflit familial non géré.

La comparaison des résultats avec le modèle de recherche permet de constater que les composantes reliées à un conflit familial rapportées par les propriétaires-dirigeants de PMEF concordent avec celles identifiées par les chercheurs et les consultants ayant étudié les conflits. En effet, on peut retrouver dans les résultats recueillis auprès des propriétaires-dirigeants plusieurs des sources et des conséquences de conflit énumérées dans le modèle de recherche. Cependant, bien que plusieurs comportements de gestion de conflit utilisés par les propriétaires-dirigeants sont inclus dans le modèle de recherche, aucun des comportements identifiés comme étant spécifiques aux entreprises familiales [28] n'a été utilisé par les dirigeants. Seul le comportement "**réserver du temps au travail pour aérer les différences**" fut utilisé dans deux conflits (récit no1 et 2), mais une fois le conflit terminé. Ce comportement est donc, pour ces cas particuliers, plus une conséquence d'un conflit qu'un comportement utilisé pour gérer le conflit. Aussi, comme la recherche n'a été menée qu'auprès de trois entreprises familiales seulement, il est impossible d'infirmer ou de confirmer tous les comportements suggérés dans le modèle exploratoire. Il faudrait, comme le mentionne Bertaux (1980:207), recueillir des récits de pratiques jusqu'à ce qu'on atteigne un point de saturation. Tel n'est pas l'objet de la présente recherche. Cette démarche exploratoire visait plutôt à apporter de nouvelles connaissances quant à la gestion des conflits familiaux en allant chercher la perception de propriétaires-dirigeants de PMEF qui ont vécu un ou des conflits familiaux et en la comparant aux éléments extraits de deux revues de littérature, celles sur l'entreprise familiale et sur la gestion des organisations.

La rencontre de ces propriétaires-dirigeants a permis de rajouter deux autres

---

[28] Celles identifiées par les lettres **E.F.** dans le modèle de recherche.

points non traités dans la littérature consultée. En effet, dans le récit no 3, le propriétaire est conscient du fait que l'absence de barrière physique entre l'entreprise familiale et la famille constitue une source de conflit importante entre son père et lui. Cette source de conflit suggère donc un autre comportement de gestion à rajouter au modèle exploratoire soit celui de "dissocier physiquement l'entreprise familiale de la famille". Ce point rejoint les propos de Ward (1987:58), Perreault (1992:114-122), Lansberg (1988:136) et Samson (1994:171) lorsqu'ils suggèrent de mettre sur pied un Conseil de famille et un Conseil d'administration pour faciliter cette dissociation famille-entreprise. En effet, le Conseil de famille donnerait la possibilité aux membres de la famille de gérer le côté affectif de l'entreprise et de la famille tandis que le Conseil d'administration permettrait plutôt d'en gérer l'aspect opérationnel.

Suite à cette comparaison des résultats obtenus avec ceux ressortis par les revues de littérature, une comparaison entre les trois (3) récits de pratique a été effectuée afin de vérifier si on pouvait retrouver certains points communs.

4.5.2. Points saillants identifiés par la comparaison des trois récits

Bien que les types de conflit vécus par les dirigeants interrogés sont de nature différente, l'analyse du tableau synthèse 4.4 permet de ressortir certains points communs aux quatre (4) situations conflictuelles.

Tout d'abord, on peut remarquer que trois (3) conflits sur quatre (4) révèlent une incompatibilité des sentiments (conflit affectif). Dans les trois cas, les dirigeants ont mentionné que les relations entre les membres de la famille, avant le conflit,

étaient relativement faibles et les discussions peu fréquentes. On évitait le plus possible les confrontations. Aussi, on peut remarquer, dans ces trois (3) cas, que les sources de conflits sont principalement rattachées à des facteurs humains (manque de reconnaissance, antipathie, violation du sens de la justice, concurrence pour le pouvoir) plutôt qu'à des facteurs structurels.

D'autre part, on constate que deux des conflits relatés par les propriétaires-dirigeants racontaient une situation conflictuelle entre le père et son fils (récit no 1 et récit no 3). On note, dans les deux cas, que ces conflits surviennent, comme le mentionnent Ward (1987:20) et Samson (1994:82), dans la troisième phase de l'évolution de l'entreprise familiale, celle où les relations de travail sont les plus difficiles[29]. Les dirigeants, concernés par ces conflits, mentionnent dans leur récit, que cette période fut passablement pénible à vivre alors qu'auparavant, elle était plus agréable. Dans les deux cas, les individus ont mentionné avoir été prêts à quitter l'entreprise s'il n'y avait pas eu de changement. Dans le récit no 1, le fils a confronté son père et a fait valoir ses droits en le sortant de son bureau. Cette confrontation a eu comme conséquence d'améliorer la relation entre le père et le fils qui n'ont plus connu de conflit par la suite. Dans le récit no 3, le fils confronte souvent son père mais change de comportement suite à sa réaction. Il essaie fréquemment de faire valoir son point mais il recule toujours pour ne pas manquer de respect envers son père. Ceci peut expliquer le fait que ces deux individus étaient constamment en conflit; le père et le fils vivaient une concurrence pour le pouvoir, ce qui envenimait leur relation.

On remarque, par ailleurs, que le conflit entre les deux frères qui ont de

[29] On note au chapitre I que normalement, dans la phase 3, le père a entre 55 et 70 ans et les enfants entre 30 et 45 ans. Au moment de la confrontation, dans le récit no 1, le père et le fils ont respectivement 70 et 30 ans; dans le récit no 3, le fils a 32 ans lors de la confrontation tandis que le père a 69 ans.

bonnes relations (récit no 1) s'est réglé plus rapidement que les trois autres conflits[30] . Les comportements de négociation et de collaboration ont, dans ce cas-ci, bien fonctionné alors que dans le conflit du récit no 2 (où les relations entre les membres de la famille sont pratiquement nulles), l'utilisation de ces mêmes comportements n'a apporté aucun résultat.

Suite à la comparaison de ces trois récits, nous constatons que les liens familiaux peuvent jouer un rôle important dans l'évolution et la gestion de conflits dans les PMEF. Conscient que ces trois récits ne permettent aucunement de généraliser, nous nous permettons quand même de supposer que plus les relations entre les membres de la famille sont franches et honnêtes, plus il sera facile de gérer le conflit car les parties auront tendance à vouloir rétablir l'équilibre le plus rapidement possible. D'autre part, si les relations sont fragiles entre les parties avant l'avènement d'un conflit, il est possible de supposer que la gestion du conflit sera plus laborieuse car l'aspect affectif du conflit peut alors prendre des proportions importantes.

Ces constatations permettent de comprendre les suggestions de Ward (1987:58) et de Perreault (1992:114) de former un Conseil de famille pour éviter les conflits familiaux. Ward insiste sur l'importance de rencontres familiales structurées où les discussions honnêtes, ouvertes, rationnelles et les émotions ont aussi leur place pour diminuer les frustrations. Aucun des sujets rencontrés n'a vécu de telles occasions de s'exprimer dans sa famille. Au contraire, on constate, dans les trois (3) PMEF étudiées, qu'on côtoie peu les membres de sa famille en dehors des heures de travail...

---

[30] Le conflit entre les deux frères n'a duré qu'une heure ou deux tandis que les trois autres ont duré respectivement 3 jours (récit no 1 père-fils), 3 semaines (récit no3) et 3 mois (récit no2).

Par ailleurs, un Conseil d'administration externe ou Comité de gestion[31], tel que suggéré par Perreault et Samson, aiderait à faire passer les décisions que les fondateurs ou les membres de la famille seraient incapables de défendre (Samson,1994:171). Ces étrangers pourraient émettre une opinion objective et souvent éviter qu'un conflit familial ne prenne l'allure d'une guerre à finir (Perreault, 1992:119). Certains dirigeants de PMEF ne semblent pas croire à l'utilité d'un tel comité; ils ont un Conseil d'administration factice composé de membres de la famille (Samson, 1994:171) afin de garder le contrôle... .

---

31 Pour les PMEF Perreault parle d'un comité conseil formé du comptable, d'un conseiller de gestion, d'un cadre supérieur ou d'un autre entrepreneur (1992:120).

Chapitre V

Conclusion

Préoccupé par la problématique que soulève la survie des entreprises familiales, nous avons consulté plusieurs documents traitant de cette question. La littérature consultée a permis de mettre en évidence des contraintes spécifiques aux entreprises familiales, celles de la gestion de conflits familiaux. En effet, bien qu'une partie de la disparition des PMEF s'explique par des difficultés de gestion que peut connaître toute entreprise, les remarques des différents auteurs consultés laissent croire que le conflit familial peut avoir une certaine influence sur le faible pourcentage d'entreprises familiales accédant à la deuxième génération.

La littérature consultée

On constate, à la lecture de ces documents, que plusieurs auteurs qui se sont attardés à ce phénomène traitent principalement de l'aspect négatif des conflits familiaux sur les entreprises familiales. Ces propos s'expliquent peut-être par le fait que plusieurs des auteurs auxquels nous avons fait référence sont des consultants en gestion (Bork, Jaffe, Kaye, Perreault, Samson) qui ont dû intervenir auprès d'entreprises familiales en difficulté, où les problèmes latents ont fait surface sous forme de crise. Leurs travaux révèlent, par-dessus tout, les inconvénients (rivalités fraternelles, conflits de générations, résistances au changement, népotisme) rattachés à la nature familiale de l'entreprise puis suggèrent des moyens pour les éviter (définir les rôles et les barrières, rencontres familiales, intervention de consultant, etc.).

Par ailleurs, la documentation traitant sur la gestion des organisations en général ne montre pas que cet aspect négatif du conflit. Au contraire, on y démontre que les conflits peuvent avoir des conséquences favorables pour une entreprise lorsqu'ils sont bien gérés. Ainsi, face à ces constats, une question de recherche

visant à explorer l'aspect positif des conflits familiaux et les comportements des dirigeants envers ces conflits a été formulée.

La rencontre de propriétaires-dirigeants de PMEF ayant connu et géré des conflits familiaux a permis de connaître un point de vue différent de celui des consultants sur ce sujet. Pour ce, la décision de rencontrer des propriétaires-dirigeants de PMEF de seconde génération a été prise afin de s'assurer que les entreprises étudiées auraient bel et bien connu des conflits susceptibles de nuire à leur organisation.

Constatant une carence de modèles théoriques sur la gestion de conflits familiaux dans la littérature sur les entreprises familiales, le recours à la littérature sur la gestion des conflits dans les organisations s'est imposé. La revue de ces deux littératures a permis d'articuler un modèle exploratoire de recherche.

Le modèle de recherche

Le modèle de recherche identifie les quatre principales dimensions reliées au conflit: les sources de conflit, les types de conflit, les comportements de gestion et de prévention suggérés dans la littérature ainsi que les conséquences de ces conflits pour les PMEF.

Afin de pouvoir analyser les données recueillies auprès des propriétaires-dirigeants, les principaux éléments se rapportant à chacune des dimensions identifiées ont été ressortis des deux littératures. Le modèle exploratoire de recherche offre donc une recension globale des facteurs pouvant être associés aux conflits familiaux et à leur dynamique.

Stratégie et méthodologie utilisée

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche et de la complexité du phénomène à étudier (conflit familial en relation avec la gestion d'une PMEF), une méthode qualitative semblait appropriée. Afin de recueillir des données qui correspondent le plus à la réalité des participants et d'obtenir le point de vue des dirigeants, une méthodologie donnant libre cours aux propriétaires-dirigeants de raconter leurs expériences vécues face aux conflits familiaux devait être utilisée. Pour ce, la méthodologie de récit de pratique fut appliquée. Cet outil de description a permis aux sujets rencontrés de retracer, par la distanciation première[32] qu'il permet (Jouthe et Desmarais,1993:134), des conflits familiaux qui ont eu des conséquences positives pour leur entreprise. Les sujets ont pu ainsi exprimer, en prenant du recul, des éléments de connaissances qui auraient, selon nous, été inaccessibles par une approche quantitative. Cette méthode a permis d'aller chercher des éléments d'information qui n'avaient laissé aucune trace écrite.

L'assurance de l'anonymat et de la confidentialité a permis une grande complicité entre les sujets et le chercheur, les participants se sentant beaucoup plus à l'aise de raconter des faits personnels. Pour chaque cas, trois (3) rencontres ont dû être effectuées totalisant un peu plus de 15 heures d'entrevue.

La retranscription intégrale des entrevues enregistrées a permis de faire une analyse complète des données recueillies. Un modèle diagnostique élaboré par Rondeau (1990: 508-527) a été utilisé pour étudier les conflits observés. Ce modèle d'analyse comporte trois (3) niveaux différents:

---

[32] Recul pris par rapport à un événement passé

1- une analyse structurelle qui permet de ressortir les différentes variables pouvant être la source d'un conflit,

2- une analyse dynamique permettant d'exposer les échanges au cours desquels chaque partie modifie sa perception de l'autre et son comportement vis-à-vis l'autre et

3- une analyse diachronique qui permet d'illustrer les différentes phases de l'évolution temporelle d'un conflit.

Les résultats obtenus

L'ensemble des résultats obtenus par ces analyses a été l'objet d'une synthèse (Tableau 4.4) afin d'être comparé par la suite au modèle exploratoire de recherche (Tableau 2.5). La comparaison des résultats obtenus avec le modèle de recherche révèle les résultats suivants:

1- Les types de conflits familiaux vécus par les dirigeants de PMEF interrogés coïncident avec la classification des conflits retracée dans les revues de littérature.

2- Les sources de conflits familiaux discernées dans les analyses des trois récits de pratique correspondent à celles identifiées dans la littérature à l'exception d'une seule que nous croyons pertinent de rajouter aux sources de conflit déjà énumérées dans le modèle de recherche. En effet, la proximité physique entre l'entreprise familiale et la famille, reconnue dans le récit no 3, comme étant la source de nombreux conflits entre le père et son fils vient préciser un autre élément structurel de conflit (terrain conflictuel) dans les PMEF.

3- Cette nouvelle source de conflit suggère l'ajout au modèle exploratoire, d'un nouveau comportement de gestion de conflit non identifié dans la littérature consultée soit la dissociation de l'entreprise familiale de la résidence familiale.

4- Le parallèle entre les comportements de gestion de conflits utilisés par les dirigeants de PMEF étudiées et ceux suggérés dans les littératures consultées met en évidence une très forte application des comportements interpersonnels recommandés par les chercheurs ou les consultants. Les comportements utilisés sont la confrontation, la négociation et la collaboration, l'évitement et l'accommodation. L'utilisation de ces comportements interpersonnels s'explique sans doute par la structure même des PMEF (taille réduite, quantité limitée des ressources, fondée sur les liens affectifs, la compréhension, la loyauté et l'acceptation) (Dansereau, 1987:46; UQAH, 1993:14) qui encouragent les rencontres des parties face à face plutôt que l'utilisation de comportements beaucoup plus structurels. Dans les cas étudiés, on remarque une utilisation de comportements structurels seulement après avoir essayé des comportements interpersonnels.

5- Il est intéressant de noter que dans deux cas particuliers (récit no 1, conflit entre les deux frères et le récit no 2), le comportement "réserver du temps au travail pour aérer les différences" n'a pas été utilisé pour régler les conflits observés mais a été une des conséquences positives de la gestion de ces conflits. Par contre cette conséquence de conflit aide dorénavant, dans les deux cas, à prévenir les conflits.

6- On a constaté que presque toutes les conséquences positives du modèle de recherche (conséquences qui provenaient essentiellement de la littérature sur les organisations) ont été rapportées par les trois dirigeants des entreprises familiales.

7- Dans les récits no 2 et no 3, les dirigeants soulignent certaines des conséquences négatives rapportées dans les littératures. Pour eux, la perte d'énergie et de motivation ont été fort nuisibles pour leur entreprise; ils ont remarqué des baisses de rentabilité et d'efficacité.

Bien que les types de conflit vécus par les dirigeants interrogés soient de nature différente, certains points communs émergent dans les quatre situations conflictuelles observées:

1- Trois (3) des quatre (4) conflits relatés révèlent une incompatibilité des sentiments (conflit affectif). Dans ces trois cas, les relations entre les membres de la famille avant le conflit étaient relativement fragiles, les discussions peu fréquentes et les confrontations évitées le plus possible. On remarque dans ces trois (3) cas que les sources de conflits sont principalement rattachées à des facteurs humains (manque de reconnaissance, antipathie, violation du sens de la justice, concurrence pour le pouvoir) plutôt qu'à des facteurs structurels.

Par ailleurs, dans le cas où les deux frères (récit no 2) ont toujours eu beaucoup de complicité et aucune animosité, le conflit n'est rattaché qu'à un facteur structurel, l'interdépendance des tâches. Il est aussi

intéressant de noter que ce type de conflit s'est réglé beaucoup plus rapidement (1-2 heures) que les conflits où l'aspect affectif était aussi impliqué (3 jours pour le récit no1, 3 semaines pour le récit no 3 et 3 mois pour le récit no 2).

2- D'autre part, on remarque (comme Ward (1987:20) et Samson (1994:82)) que les conflits où le père et le fils étaient impliqués (récit no1 et no 3) sont survenus dans la troisième phase de l'évolution de ces entreprises familiales. Auparavant, les enfants s'entendaient relativement bien avec leur père. La période de conflit a débuté quand les fils (dans les deux cas) ont voulu développer l'entreprise et instaurer des changements dans le but de la faire profiter.

3- Finalement, la comparaison de ces trois récits laisse entrevoir que les relations familiales avant le conflit peuvent avoir une certaine influence sur le déroulement d'un conflit familial. D'autres recherches en ce sens, auprès de plusieurs entreprises familiales, permettraient peut-être d'éclairer ces propos.

Sur ce, considérant les objectifs de la recherche qui était d'explorer l'aspect positif d'un conflit auprès de dirigeants de PMEF de seconde génération, les résultats obtenus sont intéressants. Ce mémoire a permis de réaliser que, malgré leurs conflits familiaux, certaines familles ont réussi à développer leur entreprise. En effet, grâce aux conséquences positives (amélioration de la communication, augmentation de l'efficacité, rencontres quotidiennes, réorganisation des départements, etc.) ayant découlé de ces conflits ces PMEF ont pu grandir.

Aussi, bien que l'aspect positif du conflit familial n'avait pas été traité dans la littérature auparavant, nous savons maintenant que le conflit familial peut avoir des conséquences positives s'il est bien géré. Les comportements de gestion de conflit comme la confrontation, la clarification des rôles de chacun, la complicité critique, la négociation, la collaboration et les échanges quotidiens ont des conséquences positives pour ces PMEF. Par contre, de lourdes conséquences auraient pu survenir si leurs dirigeants n'avaient pas géré le conflit.

L'étude de ces trois cas illustre bien qu'il n'est pas facile de gérer un conflit familial surtout lorsqu'il comporte un aspect affectif. Tôt ou tard dans l'évolution de l'entreprise il faudra régler la situation conflictuelle car, si elle persiste, elle peut constituer un abcès très douloureux pour la famille et pour l'entreprise. Combien de propriétaires-dirigeants de PMEF sont capables de gérer l'aspect affectif de leurs conflits familiaux et de crever l'abcès? Parmi les PMEF qui n'ont pas traversé à la seconde génération combien ont préféré laisser les conflits conduire à l'échec de la succession entrepreneuriale?

Les limites de cette étude

Sachant que le récit de pratique ne peut permettre la généralisation que lorsque le chercheur a atteint le niveau de saturation auprès de ses informateurs, les résultats obtenus par l'étude de trois (3) PMEF ne constituent qu'une bien humble contribution à la connaissance. Conscient de la richesse du matériel recueilli, nous savons cependant que les résultats obtenus ne s'appliquent qu'aux trois cas étudiés. Ceci dit, la recherche comporte certaines limites:

- Les exigences en temps (cueillette, traitement et analyse de données), les

difficultés que pose le traitement du sujet d'étude (émotions, caractère privée de la vie) ainsi que les contraintes géographiques (PMEF de villes différentes) expliquent le nombre restreint d'entreprises étudiées. Bien que la préservation de l'anonymat soit assurée, peu nombreux sont les dirigeants de PMEF intéressés à raconter des situations conflictuelles personnelles parfois difficiles à dévoiler et qu'on aurait préféré oublier .

- Les résultats obtenus proviennent de récits des faits passés. Les événements racontés peuvent être déguisés ou changés (intentionnellement ou non) par le sujet. Comme l'expliquent Jouthe et Desmarais (1993: 133), chaque narration est déjà une interprétation des faits. L'interlocuteur peut ne raconter que les choses qui l'ont marqué et laisser de côté celles moins importantes à ses yeux.

- L'analyse des résultats par le chercheur, constitue elle aussi une autre interprétation des faits. Même si le chercheur doit valider auprès de son sujet les résultats de ses entrevues, ce dernier peut valider les résultats en croyant que le chercheur a bien raison.

Champs de recherche

Les résultats obtenus par la méthodologie du récit de pratique suscitent un intérêt certain pour les chercheurs intéressés par les conflits familiaux dans les PMEF.

Il serait sûrement avantageux d'écouter le récit de nombreux dirigeants de PMEF qui ont vécu des conflits familiaux, de mettre en commun leurs expériences afin de pouvoir en dégager les comportements favorables à la gestion et à la

prévention des conflits en insistant davantage sur l'importance de l'influence des relations familiales sur l'évolution et la gestion d'un conflit familial.

De plus des études comparatives de conflits de même type (comme ceux survenant entre père et fils) pourraient être conduites afin de comprendre un peu plus leur dynamique.

Dans l'étude de la problématique de la survie des entreprises familiales, il semble pertinent d'explorer l'aspect conflictuel des relations familiales car la qualité de l'interaction entre la vie de la famille et la vie de l'entreprise exerce une influence déterminante sur la survie de l'entreprise (UQAH, 1993:15).

Apprentissages

Même s'il est vrai que la rédaction d'un mémoire de maîtrise n'apporte qu'une infime partie de connaissances à la science, elle aura permis, malgré tout, d'en retirer beaucoup. Ce travail a tout d'abord donné une signification importante aux mots rigueur, persévérance et réflexion principalement lorsque l'écriture d'un même chapitre était recommencée pour la xième fois parce que les idées étaient encore loin d'être claires et précises. L'encadrement structuré mais encourageant des co-directeurs fut alors grandement apprécié.

Par ailleurs, j'ai appris à respecter les efforts des autres chercheurs et à reconnaître les travaux bien faits et bien écrits.

Le sujet de recherche a, par lui même, apporté beaucoup. Les connaissances acquises sur le conflit vont m'aider grandement à résoudre tant les

petits problèmes de la vie quotidienne que ceux de plus grande importance.

J'ai appris qu'il est possible de faire de la recherche, de recueillir des données très pertinentes seulement en laissant parler les gens, sans les restreindre à des questions très directives qui suggèrent parfois les réponses.

Enfin, par dessus tout, la rédaction de ce mémoire aura donné beaucoup de signification à la phrase : Vouloir, c'est pouvoir!

Bibliographie

AKTOUF, OMAR, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'université du Québec, Sillery, 1987, 213 pages

ALCORN, PAT, Success and survival in the family-owned Business, McGraw-Hill Book Compagny, New-York, 1982

BALDWIN, JOHN R., Stratégies de réussite: Profil des petites et moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada, Statistique Canada, cat. 61-523F, 1994

BECKARD, R., DYER JR.,W.G., "SMR Forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies", Sloan Management Review, été, 1983, pp.59-65

BÉDARD, GASTON, Les P.M.E.: leur vie et leurs défis, Agence d'Arc, Montréal, 1988

BÉLANGER, L., BENABOU, C. et al., "La gestion des conflits", Gestion stratégique des ressources humaines, ed. Gaétan Morin, 1988, Montréal, chapitre 16, pp.603-631

BERGERON, P. G., La gestion dynamique, éd., Gaétan Morin, 1986, Montréal, 932p.

BERTAUX DANIEL, Histoires de vies ou récits de pratique?, Centre National de la recherche scientifique, Paris, 1976,

BERTAUX DANIEL, L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités,Cahiers Internationaux de Sociologie, vol LXIX, 1980,197-225

BORK, DAVID, Family Business, Risky Business, Amacon, New-York, 1986, 186 p.

BUDGE, G.S., JANOFF, R.W., "Interpreting the Discourses of Family Business", Family Business Review, vol.IV, no.4, Hiver 1991, pp.367-381

CLOUTIER, LAURIER, Une chaire en gestion de l'entreprise familiale, La Presse de Montréal, 9 avril 1994, pp. E1-E2.

COSSETTE, PIERRE, Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME: une étude de cartographie cognitive, thèse présentée à l'Université Laval, Québec, 1989

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard-L'Expansion, automne 1983, pp.51-63

CHRISTENSEN, CARL, R., Management Succession in Small and Growing Enterprises, Arno Press,New-York, 1979

CÔTÉ, N., ABRAVANEL, H., JACQUES,J., BÉLANGER,L., Individu, Groupe et Organisation, éd. Gaëtan Morin, Chicoutimi, 1986, 440 p.

DAILY, C.M., DOLLINGER, M., "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms", Family Business Review, vol.V, Summer 1992, p.117-136

DAILY, C.M., DOLLINGER, M., "Alternative Methodologies for Identifying Family-versus NonFamily-Managed Business", Journal of Small Business Management, Avril 1993, pp.79-90

D'AMBOISE, GÉRALD, La P.M.E. canadienne, L'institut de recherches politiques, Les presses de l'Université Laval, Québec, 1989

D'AMBOISE, GÉRALD, "La planification dans les P.M.E.: une synthèse de résultats empiriques", Revue Internationale PME, Vol.3 No2, 1990

DANA,DANIEL, Comment passer du conflit à la coopération, traduit du livre Managing Differences, Libre Expression, Montréal, 1990, 199 p.

DANSEREAU, NICOLE, L'influence de la dynamique familiale sur le fonctionnement d'une entreprise familiale, HEC, mémoire de maîtrise 1985.

DAVIS,P., "Realizing the Potential of the family Business", Organizational Dynamics, été 1983, pp.47-56

DAVIS, P., STERN, D., "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective", Human Relations, Vol 34, 1980, pp.207-224

DAVIS, J.A., TAGIURI,R., "The influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Compagnies", Family Business Review, Vol.II, No.1, Printemps, 1989, pp.47-75

DESLAURIERS, JEAN-PIERRE, Les méthodes de la recherche qualitative, Presses de l'Université du Québec,Sillery, 1987, 153 p.

DESMARAIS, D., GRELL, P., Les récits de vie, théorie, méthode et trajectoires types, éd. Saint- Martin, Montréal, 1986, 180 pages

DOLAN, S.L., LAMOUREUX, G., Initiation à la psychologie du travail; chapitre 7: Le pouvoir et les conflits en milieu de travail, Boucherville, éd. Gaëtan Morin, 1990, pp.173-203

DROZDOW, NANCY, Managing relationships in the Family Business, Agency Sales Magazine, 1986, 16 (10), p.35-39

DUMAS,Colette, "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Business", Family Business Review, Vol.II, No.1, Printemps 1989, pp. 31-47

DYER, W. GIBB, Cultural Change in family firms: anticiping and managing business and family transitions, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, 179 p.

DYER, W. GIBB, "Culture and Continuity in Family Firms", Family Business Review, Vol.1, No.1, Printemps 1988, pp. 37-50

FERRAROTTI, FRANCO, Histoire et Histoires de vie, la méthode biographique dans les sciences sociales, Librairies des Méridiens, Paris, 1983,795 pages

FILION,L. JACQUES, The strategy of successful entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationship and anticipatory learning, University of Lancaster, July 1988

FRIEDMAN, S.D., "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms", Family Business Review, printemps 1991, Vol.IV, no.1. pp 3-20

GAGNON, N., HAMELIN, J., L'histoire orale, Edisem inc. St-Hyacinthe, 1978, 95 p.

GASSE, Y., CARRIER, C., Gérer la croissance de sa PME, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1992,376 p.

GASSE, Y., THEBERGE, G., NAUD, J., "La continuité dans la PME familiale", Revue Internationale PME, Volume I, numéro 1, 1988, pp.43-56

GAUTHIER, BENOÎT, "Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données", chapitre 12: Les histoires de vie, par Jean-Jacques Chalifoux, Pressses de l'Université du Québec, Québec, 1990, pp.279-291

GÉLINIER,O. et GAULTIER,A.,L'avenir des entreprises personnelles et familiales, éd, Hommes et techniques, France,1979.

GIROUX, NICOLE, La gestion du changement stratégique, Gestion, Mai 1991, 8-13

HANDLER, W.C., "Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members In Family Firms", Journal of Small Business Management, July 1991, pp.21-42

HANDLER, W.C., "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", Family Business Review, Vol.II, No.3, Fall 1989.

HANDLER, W., KRAM, K., "Sucession in Family Firms: The Problem of Resistance", Family Business Review, Vol.1, No.4, Hiver 1988, p.361-381

HELLRIEGEL, D., SLOCUM J.W., WOODMAN R.W., traduit de l'américain par M. Truchant Saporta, Management des organisations, De Boeck Université, Bruxelles, 1992.

HOLLANDER, B.S., ELMAN,N.S., "Family-Owned Business: An Emerging Field of Inquiry", Family Business Review, Vol.1, No.2, Été 1988, p.145-165

HUGRON PIERRE, Entreprise familiale: famille, travail et vice versa, Interface, Novembre-Décembre 1992. p.50-51

INDUSTRIE CANADA, La petite entreprise au Canada 1994, Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, Industrie Canada, Déc. 1994

JAFFE, D.T., Working with the ones you love, Conari Press, Berkeley, 1991, 277 p.

JANDT, F.E., Win-Win Negotiating, John Wiley & Son, Toronto, 1985, 300 p.

JOUTHE E., DESMARAIS, D., Les pratiques sociales au Québec, un projet intercompréhensif de théorisation des pratiques sociales, NPS, vo.6., no 1, 1993, pp.131-141

JULIEN, PIERRE ANDRÉ, Les PME: bilan et perspectives/ Groupe de recherche en économie et en gestion des PME, Presses Inter Universitaires Cap Rouge, Paris, Économica, 1994, 437 p.

KAYE,KENNETH, "Penetrating the Cycle of Sustained Conflit", Family Business Review, Vol.IV, no1, Printemps 1991, pp.21-44

KEPNER,ELAINE, "The Family and the Firm: A coevolutionary Persperctive", Organizational Dynamics, Summer 1983, pp.57-70

LALIVE D'EPINAY, CHRISTIAN, Récit de vie et projet de connaissance scientifique (ou que faire de la subjectivité?), Recherches sociologiques, vol. 16, no.2, 1985, pp.237-249

LANSBERG, I.S., "The Succession Conspiracy", Family Business Review, été 1988, p.119-143

LANSBERG, I.S., "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", Organizational Dynamics, Summer 1983, pp.39-46

LE GALL, DIDIER, "Les récits de vie: approcher le social par la pratique", tiré du livre Les méthodes de la recherche qualitative, de Jean-Pierre Deslauriers, Presses de l'Université du Québec, 1987, pp.35-48

LEGRAND, MICHEL, L'approche biographique, éd. Hommes et Perspectives Épi,

Marseille, 1993, 301 pages

LEVINSON, HARRY, "Conflicts that plague family business", Harvard Business Review, Mars-Avril 1971, p.90-98

LORRAIN, J., DUSSEAULT, L., "Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leurs comportements de gestion", Revue Internationale PME, Vol.1 No.2, 1988

MC COLLOM, M., "Organizational Stories in a Family-Owned Business", Family Business Review, vol.V, no.1 Printemps 1992, pp. 3-11

MINISTERE INDUSTRIE ET COMMERCE, Les PME au Québec: état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME,Gouvernement du Québec, 1986

MINISTÈRE INDUSTRIE, SCIENCE ET TECHNOLOGIE CANADA, La petite entreprise au Canada 1990, Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, Industrie Canada, Décembre 1990

MUCCHIELLI, A., Les Méthodes qualitatives,Presses univers. de France,1991,126p.

PENEFF, JEAN, La méthode biographique, de l'École de Chicago à l'histoire orale, éd. Armand Colin, Paris, 1990, 144 pages

PERREAULT, YVON,G., L'entreprise familiale, la relève: ça se prépare, Publications Transcontinental Inc., Montréal, 1992, 160 p.

REVUE COMMERCE, Le Classement 1995 des 500, juin 1995, pp.32-61

RIORDAN,D.A., RIORDAN,M., "Field Theory: An Alternative To Systems Theories in Understanding The Small Family Business", Journal of Small Business Management, April 1993, pp.66-78

ROBIDOUX, JEAN, Les crises administratives dans les PME en croissance, éd. Gaétan Morin & ass., Chicoutimi, 1978, 131 p.

RONDEAU, ALAIN, "La gestion des conflits dans les organisations", L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, sous la direction de J.F. Chanlat, Presses Universitaires Laval, éd. Ekka, 1990, pp.508-527

ROSENBLATT,P.C., DE MIK,L., ANDERSON,R.M., JOHNSON,P.A., The Family in Business, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985,321p.

SAMSON, ALAIN, Famille en affaires, pour en finir avec les chicanes, Les éditions Transcontinentales Inc., Montréal, 1994, 186 p.

SANDERS,P., Phenomenology: A new way of viewing organizational research. Academy of Management Review, 1982, 7(3), 353-360

SWOGGER Jr,GLENN, "Assessing the Successor Generation in Family Business", Family Business Review, Vol.IV, No.4, Winter 1991, pp. 397-411.

TAGIURI, R., DAVIS, J.A., "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, vol.V, no.1, été 1992 pp.43-62

UQAH, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL, CENTRE DE LA PME, Les Entreprises Familiales de l'Outaouais Problèmes ou défis, Recherche parrainée par la Compagnie Loeb et par La Fondation de l'Université du Québec à Hull, Juin 1993, 75 pages.

VILLENEUVE, FRANÇOIS, Portrait perceptuel du processus de socialisation d'un successeur managériel dans une entreprise familiale: Une étude exploratoire à l'aide de la cartographie cognitive., UQAC, mémoire de maîtrise, Chicoutimi, 1990,158 p.

WARD,J.L., ARONOFF,C.E. "How to Enhance Communication", Nation's Business, Juin 1991, volume 79, no 6, pp 65-66.

WARD,JOHN,L., Keeping the family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, Profitability and Family leadership, éd. Jossey-Bass, San Francisco, 1987

WILLIAMS, R.O., "Successful Ownership in Business Families", Family Business Review, vol.V, no.2, Summer 1992, p.161-172

Annexe A

Canevas de
Rencontre Prélimaire

Objectifs de la rencontre

1. Vérifier si le sujet répond aux critères suivants:

- être propriétaire-dirigeant de PMEF de seconde génération
- la famille du fondateur détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction.

2. Obtenir la participation du propriétaire-dirigeant après lui avoir présenté toute la démarche

3. Fixer dates et lieux des entrevues.

Présentation de la démarche

1. Cadre et objectif de la recherche

Tout d'abord, je voudrais vous remercier de l'attention que vous m'accordez aujourd'hui. Je sais que le temps d'un gestionnaire est très précieux, c'est pourquoi l'entretien d'aujourd'hui sera assez bref.

Cette première rencontre a comme objectifs

- de vous exposer le but de ma recherche,
- d'expliquer brièvement toute la démarche,
- de vous expliquer ce que cette démarche implique de votre part ainsi que
- de fixer avec vous, si vous êtes toujours intéressé à m'aider, certaines dates pour les prochaines rencontres.

But de la recherche: "Ce travail vise à apporter certaines connaissances quant à la gestion des conflits familiaux par des dirigeants de PMEF. Il est fait dans le cadre d'un travail de maîtrise en gestion des PMO à l'UQAT.

Les statistiques démontrent que de nos jours, seulement 30% des entreprises familiales réussissent à passer à la seconde génération. Plusieurs explications ont été fournies par des chercheurs et des consultants pour justifier un si faible pourcentage. En autres raisons, ces derniers affirment que les conflits familiaux mal gérés peuvent être la cause de la fermeture de certaines entreprises familiales.

C'est pourquoi, je m'adresse particulièrement à vous aujourd'hui:

- parce que vous faites partie de la petite quantité des PMEF qui a traversé à la seconde génération et
- que si vous avez connu certains conflits familiaux, vous avez su les gérer puisque votre entreprise semble bien fonctionner.

Avant d'aller plus loin, je veux vous présenter une définition très simplifiée de ce que j'entends par conflit familial.

Conflit familial:

Le terme de conflit fait aussi référence aux notions de mésentente, de dispute ou de désaccord. C'est généralement dû à un désaccord entre les rôles, les buts, les objectifs, les intérêts d'un ou de plusieurs membres de la famille travaillant ou non dans l'entreprise. Ainsi, le conflit découle des relations entre les individus et comme chaque être est unique, il risque d'y avoir des différences de valeurs, d'intérêts, de priorités, etc.

Exemple: Deux membres de la famille peuvent avoir le même but (rendre la compagnie encore plus profitable) mais avoir des intérêts bien différents pour atteindre ce but (par exemple, un qui veut diminuer les dépenses et l'autre veut ouvrir des succursales). Ceci amènera donc ces deux membres, à se confronter.

Jusqu'à présent, la littérature sur les entreprises familiales montre beaucoup l'aspect négatif des conflits familiaux; on y décrit les erreurs des dirigeants et on y suggère certains modes ou certaines recettes pour mieux gérer les conflits. Par contre, lorsqu'on analyse la littérature sur les organisations en général, plusieurs auteurs démontrent que le conflit peut avoir un effet favorable sur une organisation s'il est bien géré. On ne retrouve pas, dans la littérature sur les entreprises familiales, aucun document traitant de l'aspect positif du conflit les comportements de gestion réels de propriétaires-dirigeants qui ont réussi, comme vous, à gérer certains conflits familiaux.

Alors, cette recherche vise à mieux comprendre la situation des dirigeants d'entreprises familiales qui doivent gérer en plus des contraintes que connaissent les PME ordinaires, d'autres contraintes qui touchent aux liens familiaux. Votre collaboration m'est très précieuse puisqu'elle aidera à répondre à certaines questions auxquelles ne répond pas la littérature. D'autre part, en ce qui vous concerne, il est possible que vous tiriez un certain profit de cette rencontre, car le fait d'échanger sur une situation permet parfois d'éclairer ses idées et de faire certaines mises au point pouvant servir dans la gestion future de votre entreprise."

Avez-vous certaines questions à propos de ce que je viens de dire? Alors si vous le voulez-bien nous allons continuer par la démarche...

2. Démarche utilisée

Je veux tout d'abord vous signaler mon engagement à respecter la confidentialité des informations recueillies; ni votre nom, ni le nom de votre entreprise ni même le secteur dans lequel vous opérez ne sera mentionné dans le mémoire, seuls des noms fictifs seront utilisés afin de faciliter la lecture.

Les rencontres visent à connaître comment vous avez réglé un ou des conflits familiaux qui sont reliés à votre entreprise et de connaître les conséquences positives que ces conflits ont pu avoir pour votre entreprise. Pour ce, deux rencontres sont prévues;

- la première entrevue servira à répondre à mes questions, des questions assez générales et
- la deuxième entrevue, je vous montrerai ce que j'ai retenu de notre premier entretien afin que vous me le validiez i.e. que vous approuviez ce que je ressors de ce premier entretien, puis je poserai d'autres questions si nécessaire pour mieux comprendre.

La durée prévue de ces rencontres est d'environ deux heures chacune. Les entretiens devront idéalement se tenir dans un endroit calme et se dérouler sans interruption afin de ne pas perdre votre concentration et de ne pas prolonger inutilement leur durée.

Avez-vous certains questions concernant la démarche?

Avez-vous déjà connu une expérience semblable à celle-ci?

si oui: Comment avez-vous trouvé cette expérience?

si non: Vous verrez, tout devrait bien aller... vous ne faites que répondre aux questions que je vais vous poser. Dans cette recherche, votre opinion personnelle est très importante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous n'avez pas de questionnaire à remplir, ces rencontres se dérouleront plutôt sous forme d'entrevues qui seront, si vous n'avez pas d'objection, enregistrées pour faciliter nos analyses puis détruites à la fin du travail.

Est-ce que vous avez bien compris? De toute façon au début de chaque entretien, je vous expliquerai en détail ce que vous devrez faire. Avez-vous des questions ou commentaires quant à votre participation à cette recherche?

Êtes-vous toujours intéressé à m'aider dans cette recherche? Alors si vous le voulez bien, nous pouvons essayer de fixer des dates pour les prochaines rencontres....

Annexe B

Première Entrevue

Plan d'entretien

- Rappel de la confidentialité et du pourquoi de l'enregistrement: "Notre échange est confidentiel: personne ne pourra vous reconnaître, votre nom n'apparaîtra nulle part et la bande sonore sera effacée à la fin de mon travail."

- Les rencontres visent à connaître comment vous avez réglé un ou des conflits familiaux qui sont reliés à votre entreprise et de connaître les conséquences positives que ces conflits ont pu avoir pour votre entreprise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, je veux connaître votre opinion personnelle avant tout, ce qui s'est passé réellement.

- Avant de commencer, je vais tout d'abord vous présenter de nouveau la définition de conflit familial que je vous ai montré à notre première rencontre.

Conflit familial:

> **Le terme de conflit fait aussi référence aux notions de mésentente, de dispute ou de désaccord. C'est généralement dû à un désaccord entre les rôles, les buts, les objectifs, les intérêts d'un ou de plusieurs membres de la famille travaillant ou non dans l'entreprise. Ainsi, le conflit découle des relations entre les individus et comme chaque être est unique, il risque d'y avoir des différences de valeurs, d'intérêts, de priorités, etc.**
>
> **Exemple: Deux membres de la famille peuvent avoir le même but (rendre la compagnie encore plus profitable) mais avoir des intérêts bien différents pour atteindre ce but (par exemple, un qui veut diminuer les dépenses et l'autre veut ouvrir des succursales). Ceci amènera donc ces deux membres à se confronter.**

Ça va pour cette définition, vous n'avez pas de questions?

- Deuxièmement, je vais vous donner un exemple de conséquences positives que peut avoir un conflit sur une organisation.

Par exemple une conséquence positive serait que le conflit familial ait apporté certains changements dans la structure de l'organisation et ces changements ont permis d'augmenter l'efficacité et le rendement de l'entreprise.

Ça va pour ce qui est des conséquences positives?

Déroulement de l'entrevue

À partir des informations que je viens de vous donner, j'aimerais que vous pensiez particulièrement à un conflit familial relié à l'organisation, un conflit qui a finalement eu des conséquences positives pour votre entreprise une fois qu'il a été géré.

Alors, vous devez "focuser" sur une confrontation bien précise, retourner à cette période, comme si c'était hier et me raconter tout ce qui s'est passé (ce qui a causé le conflit, les tensions qui existaient avant ce conflit, la période où c'est arrivé, les circonstances entourant ce conflit familial, les personnes impliquées), les conséquences immédiates entourant ce conflit, dans la famille et dans l'entreprise, et finalement me raconter comment vous l'avez géré. En résumé, vous retournez en arrière et vous revivez la situation comme elle s'est déroulée...vous me la racontez telle que vous l'avez vécu... Je vais intervenir le moins souvent possible pour ne pas déranger le déroulement de votre histoire. Lorsque je vais le faire ce ne sera que pour m'assurer que j'ai bien compris ou pour vous demander certaines précisions.

Si le temps nous le permet, et si vous avez d'autres conflits à me raconter, on refera le même processus avec les autres conflits.

Points abordés dans le récit:

Type de conflit _____
Avec quel membre de la famille _____
Autres membres impliqués de près ou
de loin à ce conflit _____
Événement arrivé à quelel période _____
Conséquences immédiates sur l'organisation _____
et sur l'entourage familial _____
Conséquences un fois le conflit réglé _____
Comportement de gestion _____
Influence de ce conflit sur mon travail _____
Influence du conflit sur environnement _____

Avez-vous un autre conflit à me compter?

À la fin du récit, si certains points n'ont pas été touchés, j'inviterai le sujet à y apporter certaines précisions.

Autres questions à poser à la fin du récit.

- Vérifier si tous les points ont été touchés avant de poursuivre

- Aujourd'hui, avec un certain recul, procéderiez-vous de la même façon pour régler ce conflit?

- Quelles sont vos idées sur la gestion des conflits familiaux d'une PMEF? Avez-vous certaines règles définies pour éviter ou régler les conflits familiaux?

- Quels conseils donneriez-vous à votre relève ou a des gens qui ont une entreprise familiale pour les aider à gérer les conflits familiaux?

- Est-ce que votre père avait l'habitude de partager avec la famille ou certains membres sur des sujets concernant l'entreprise?
Si non, auriez-vous apprécié en connaître un peu plus sur l'entreprise?

Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté? Avez-vous appris des choses qui vous servent aujourd'hui?

- Faites-vous quelquefois des rencontres familiales où les sujets de l'entreprise sont abordés, avez-vous des discussions ouvertes et honnêtes ?

- Est-ce que votre famille connaît vos projets futurs concernant l'entreprise, la relève, partagez-vous certaines des préoccupations de l'entreprise avec les membres de votre famille?

- Est-ce que les membres de la famille qui travaillent avec vous connaissent leur rôle présent et futur dans l'entreprise?

- Évaluez-vous le travail de votre frère ou de votre fille lorsqu'elle travaillait avec vous? et vice-versa?

Annexe C

Récit de pratique no 1

le 28 novembre 1994

Je vais peut-être commencer en faisant un court historique parce que bon ... évidemment on parle d'entreprise familiale c'est donc dire qu'on a commencé très jeune, l'été, durant les congés et même les fins de semaine, à travailler dans l'entreprise avec notre père ....

.... À partir de 1971, j'ai commencé à travailler à plein temps pour l'entreprise qui s'appelait dans le temps A. Lapierre enr. qui était le nom avant MRL enr. et .... j'ai commencé à plein temps .... à Matagami parce que dans le temps c'était le début du projet de la Baie James et de la construction des chemins et c'était une période économique assez ... assez intéressante... il y avait beaucoup d'ouvrage!

Le conflit dont on va parler... c'est ben évidemment, travailler pour son père, un moment donné en 75 ... 74-75 j'suis revenu à la base principale [où était le bureau-chef] *... donc je travaillais directement ... plus directement avec mon père parce que bon ... avant quand j'étais étudiant c'est sûr qu'on travaillait avec, mais à partir de 1971, comme j'vous dis .... j'étais à Matagami pour 3 ans donc j'avais beaucoup moins de contact .... avec lui ... directement ...*

Lorraine: *Vous aviez quel âge à ce moment-là?*

Maurice: *En 1971! ... j'avais ... 21 ans, 22 ans. Et puis, j' suis revenu à la base en 74-75 lorsque la construction du chemin a été fini et pis là où le plus gros des travaux reliés aux chemins était fait ... donc pour notre genre d'opération on devait se retirer un peu. Après*

ça c'est sûr qu' il y a eu d'autre ouvrage dans ce coin-là, ... mais, le gros d'l'ouvrage à ce moment là c'était relié à la construction du chemin menant aux travaux de la Baie James. Donc en 74 j'suis revenu à la base et ça a commencé ... il y avait, à ce moment là, déjà un directeur général à cette base ... moi, j'étais directeur ou gérant de base à Matagami quand j'suis revenu, à un moment donné, il y a eu des conflits entre moi et ce directeur là ... ça fait que la première chose qu'il [son père] *m'a dit c'est: "T'as rien qu'à le clairer!" Moi j'lui ai dit: "C'est pas moi qui l'a engagé!" Lui, il me dit "C'est vrai qu'on n'a pas besoin de deux mais bon .... Finalement, c'est moi qui a rencontré l'autre directeur; je lui ai montré que la compagnie n'avait plus besoin de deux directeurs .... ça c'est fait très doucement, je lui ai laissé le temps de se trouver d'autre chose... mais, c'est pas mon père qui l'a fait .... Moi, il fallait que je le fasse pour lui prouver que je pouvais être bon directeur!*

Il faut rappeler aussi que bon ... tout le temps où on a travaillé avec notre père c'était un gars très exigeant pour lui, donc, ... pour ses enfants aussi, et ... c'était difficile de communiquer parce qu'il n'y avait pas beaucoup de nuance! ... si c'était blanc pour lui, même si c'était noir pour nous autres, il n'y avait pas beaucoup de place à discussion ... pas beaucoup de nuance! ... ça ne pouvait même pas devenir gris si tu veux! ... ça restait blanc! Et, ... il faut dire aussi, que c'est un commerce, où le plus souvent qu'autrement, en tout cas dans l'temps, avec la structure qu'on avait, ... c'était 7 jours par semaine, ... on travaillait 7 jours par semaine et plusieurs heures par jour. Et évidemment on venait fatigué nous autres aussi là! Fait que, un moment donné, en 77, bon, comme je vous rappelais tantôt, la Baie James a baissé, donc on avait un surplus d'installation dans le temps, fait qu'on s'est départi de certaines machines et ça, il [son père] *était d'accord avec ça, mais un moment donné, j'vends un appareil pis j'avais le mandat de l'vendre, fait que j'suis pas revenu à lui parce qu'y s'était fixé un prix ... on s'était fixé un prix et pis j'avais atteint le prix mais un moment donné, il m'appelle le soir: " Bon... t'aurais pas dû le vendre à ce prix là et patati et ... malgré qu'on en avait convenu quelque mois avant t'sais! ... ben j'ai dit: " en tout cas là, y est 11 heures, demain on se*

rappellera"... Il est arrivé le lendemain et puis ... j'étais avec des clients et pis il rentre dans le bureau et il recommence devant les clients ... fait que là, j'me ... c'était la première fois de ma vie que j'me choquais contre lui parce que c'était ... c'était l' boss, ... et pis là, j'l'ai mis dehors, j'l'ai ... j'lui ai sauté dans face un peu, j'l'ai mis dehors ... pis il est parti ... 3 jours, 2-3 jours sans revenir au bureau ... pis, quand il est revenu au bureau, là, son attitude avait changé complètement, là c'est .... y dit: "T'sais dans vie, on peut s'tromper, on r'commence, c'est pas plus grave que ça!"... il me fait une petite morale puis après ça ... après ça, ... on aurait dit que c'était l'élément déclencheur, y attendait ça peut-être, j'sais pas ... Après ça, c'était toujours moi qui ... y arrivait des clients ou quelque chose, il disait : "allez voir Maurice c'est lui qui s'occupe de ça!" T'sais! À partir de ce moment-là ... ça été plus, ... il a été plus ouvert là! ..... Je ne sais pas s'il y a d'autres détails que tu veux que j'rajoute?

***Lorraine**: Les conséquences ... Est-ce que dans les trois jours ...*

***Maurice**: Ben écoute, les conséquences ... j'étais certain comme j'te dis ... c'est lui qui était le patron, le grand patron ... ça avait toujours été comme ça! C'est une entreprise familiale, ... il y a deux de mes soeurs qui ont travaillé là avant, y a mon frère et moi qui travaillaient là à ce moment-là, j'étais certain que j'étais dehors ... parce que ... t'sais, j'veux dire, c'était lui qui était boss pis il disait tout le temps: "Si ça fait pas ton affaire, sacre ton camps, ou ben donc!" Ça m'a surpris d'ailleurs qu'il ne me "claire" pas tout de suite!... peut-être c'est parce qu'il y avait des clients ... j'attendais ... deux jours ça été aussi long pour moi que pour lui probablement de revenir, lui ça lui a pris deux jours à revenir mais moi aussi y ont été longs ces deux jours là! ... parce que j'ai pas eu de ... j'savais pas ce qui s'passerait quand il reviendrait! J'aurais pas été surpris qu'il me mette dehors, ça me dérangeait pas ... t'sais un moment donné, tu peux pas toujours travailler euh!... mais non ça été le contraire!*

***Lorraine**: À ce moment-là, vous n'aviez pas aucune part dans l'entreprise?*

Maurice: *Mais non, pas du tout! Pas du tout! J'agissais comme directeur général, directeur des opérations si l'on veut ... dans notre domaine, ... il y a une structure minimale obligatoire pour savoir .... qui est responsable de quoi? Mon frère Robert était à l'entretien et moi j'étais aux opérations et à l'administration. L'administration en fait, c'était pas bien bien compliqué, j'avais une secrétaire et je faisais la facturation le soir et les fins de semaine ... dans les moments libres* [rires]*... c'est sûr que la comptabilité était faite par la secrétaire ... c'était une structure très très légère, c'était une petite entreprise, c'était une petite entreprise familiale au départ. Et c'est pour ça qu'on travaillait 7 jours par semaine! J'aidais à la maintenance s'il y avait de la maintenance à faire, en fait, il fallait tout faire t'sais! Fait que .... Non y est revenu, j'aurais pu me faire clairer!*

Lorraine: *À ce moment-là est-ce que votre mère était encore vivante?*

Maurice: *Ma mère était encore vivante, ouais mais ma mère s'occupait d'un autre commerce, pis elle s'occupait de ça ... l'entreprise de mon père, bon, elle s'en occupait indirectement, elle faisait souvent des petites choses là, mais elle n'était pas impliquée directement dans l'entreprise comme telle.*

Lorraine: *À ce moment-là, est-ce qu'elle s'est impliquée dans cette chicane là si on peut dire?*

Maurice: *Non! Non pis j'veux dire, j'lui en ai reparlé par après et j'imagine que mon père lui en a parlé lui aussi parce que elle était favorable, elle savait comment la plupart des enfants avaient subi des conflits avec leur père au cours des années ça fait qu'elle a tendance à prendre pour nous-autres dans ces conflits-là ..... elle savait comment il était ... un moment donné, c'était pas toujours euh! Adrien avait des très beaux principes ben louables t'sais, pis c'était la logique, il exposait tout le temps la logique ... d'ailleurs j'en ai parlé la dernière fois ... les repas, chaque repas chez nous était un cours sur la façon de faire les affaires, sur des principes de base ou des principes ... l'honnêteté ou des choses*

comme ça ... ça revenait ben souvent, ça venait un peu agaçant! J'imagine que ça devenait agaçant même pour ma mère aussi. Pis c'était ben défendu de se lever pis de partir en plein milieu d'un repas si y avait pas fini t'sais j'veux dire! C'était la méthode ... la méthode était comme ça ... Mais, il avait des ... c'était un très bon théoricien ... c'était un gars qui était très bon travaillant, il faisait tout lui-même aussi euh! .... c'était un bon théoricien pis il avait peur... pis ça, il nous l'a dit souvent, comment il avait peur, parce qu'il avait des ses chums que leurs fils ou leurs filles avaient travaillé dans l'entreprise et l'entreprise avait dû fermer .... et ça, il craignait ça beaucoup pis ça revenait souvent sur le tapis "Regarde là, regarde là.!" Il nous appelait ses poireaux ... quand on faisait une erreur, on était des poireaux! C'était rare ... quand on faisait un bon coup, il ne le disait pas par exemple! mais euh! ben ça, tu t'habitues à ça jusqu'au point où ... jusqu'à ce que ... quand tu en as assez! J'pense que cette fois-là, j'en avais assez! C'est peut-être pas un conflit majeur mais c'est la goutte qui a fait déborder le vase!

Lorraine: *Mais vous, dans cette période là, vous étiez à vendre de la machinerie, c'était une période probablement de restructuration?*

Maurice: *Non on achetait, on vendait beaucoup dans ce temps-là ... La Baie James se développait de façon différente et il fallait modifier nos équipements ... On était allé chercher ces machines ... et pis mon père à ce moment-là on avait une base au sud de la Baie James, fait que mon père était là, dans ce temps-là, pis j'me souviens, je l'avais appelé, j'lui dis là on travaille sur un projet, on est rendu à aller visiter ça, aller voir ça pis... "J'aimerais ça que vous me parliez de ça!" Fait que j'étais monté là-bas et pis le soir après souper, j'me souviens, j'étais monté l'après-midi pis le soir après souper, j'commence à ...."Bon il faudrait ben que j'aille faire ta chambre" on aurait dit qu'il ne voulait pas en parler! Un moment donné, il me dit "Veux-tu ben faire à ta tête" en voulant dire si tu penses que ça l'a du bon sens, fait le donc ton projet pis achale-moi pas avec ça! "... mais il m'avait fait monter le voir pareil pour lui expliquer... j'étais un peu en maudit, c'était 189 miles, j'me souviens encore du millage, 189 miles en avion pour y aller, 189*

miles pour revenir pis j'étais allé complètement pour rien t'sais! Quelques semaines avant, il nous disait: "Ah! j'aimerais ça y aller avec vous-autres les p'tits gars!" t'sais finalement, il voulait voir si on était convaincu j'pense encore une fois ... Il n'a même pas écouté ce qu'on avait à lui dire, il a vu qu'on était convaincu si on partait pour y aller, là ... ça c'était peut-être 5, 6 ou 7 mois après la chicane t'sais là, où je l'avais mis dehors ... La confiance, j'pense qu'il l'avait toujours eu la confiance mais là il l'avait là t'sais ... lui, y avait garoché les mitaines, lâché les gants de boxe...

Lorraine: *À partir du moment où vous aviez réglé cette situation là, vous avez vu une différence dans sa....*

Maurice: *Dans son comportement bien sûr! Parce que bon, comme j'le disais tantôt, j'suis revenu de Matagami à la base en 74, pis ça c'est arrivé en 77. Pendant ces 2-3 ans là, euh! ... j'imitais sa signature pour signer les chèques, les contrats, n'importe quoi ... t'sais, on n'était pas autorisé à signer, pis y devait s'en ... y signait plus un chèque! Un entreprise qu'un gars signe pas un chèque pendant 3 ans ou un contrat, y sait bien que quelqu'un les signe ... Et pis là, j'lui avais demandé de m'autoriser à signer ces choses là et pis là .... il m'avait autorisé à signer ... D'ailleurs dans tous ses comptes ... j'veux dire moi c'était rien que pour l'entreprise ... ses comptes personnels j'avais pas besoin d'aller fouiller là-dedans mais il m'avait ... il voulait! J'ai pas signé les cartes parce qu c'était pas de mes affaires là mais t'sais ... lui c'était toute ou pantoute ... tout ou rien!... Il a jamais dit c'est toi qui ... mais j'le voyais par ses .... un moment donné, les gens étaient habitués de faire affaires avec mon père mais là, c'était plus lui ...."Allez voir Maurice"... t'sais là y dé ... ça changé radicalement, on voyait le ... la transition s'est faite comme ça! Ça se fait d'une drôle de façon parce que normalement, bon les enfants peuvent s'asseoir avec leur père, malgré qu'y était encore propriétaire là t'sais veux dire, on n'avait pas acheté à ce moment-là, on a acheté en 81 ... Ça veut dire 4 ans après ... c'est venu par après! Mais euh!....*

Lorraine: *Tout ce temps-là vous avez eu quand même pas mal de monopole, de contrôle?*

Maurice: *Oui, oui, oui, on avait le contrôle! j'avais le contrôle! Euh! Plus ... que mon frère ... malgré que je consultais mon frère par exemple, on a toujours travaillé ensemble, t'sais j'veux dire, pour nous autres, lorsqu'on se faisait donner d'la merde ou on s'faisait faire un mauvais temps par notre père, c'est bien sûr qu'on était plus proche, ça nous rapprochait peut-être un peu les deux gars ... même avec les filles, j'me souviens Denise ... Denise qui est la deuxième des filles et puis Thérèse, la première à travailler, elle, j'étais plus jeune, j'étais, à ce moment là j'étais à l'école à l'extérieur, j'voyais moins ce qui se passait, mais j'ai plus vu Denise, t'sais ... quand je suis arrivé, Denise était là ... euh .... il y avait ... t'sais des fois, Denise, malgré Denise n'avait pas trop de misère avec son père, j'dirais que dans famille c'était moi pis Denise qui avaient le moins de misère .... (pause). Les autres des fois y s'faisaient donner d'la misère pour..., j'pense à Robert en particulier des fois y s'obstinait pour la même affaire pis j'étais obligé d'aller les séparer moi j'disais: " Aie! arrêtez là vous vous obstinez pour la même affaire, vous voulez dire la même chose tous les deux mais vous les dites différemment." Oup! là y reculaient et disaient c'est vrai, ça ben du bon sens!* [rires] *... Mais ... t'sais c'est ... c'était spécial! C'était spécial mais c'est un domaine que moi j'aimais beaucoup, là à ce moment-là ..., c'est rare aussi que, peut-être que bon, dans les entreprises familiales peut être que les enfants n'ont pas nécessairement les mêmes goûts que ses parents. C'est peut-être un facteur de ... de ... de ... non réussite ou de ... parce qu'on avait d'autres commerces, moi, le magasin (celui dont s'occupait sa mère), mon père y a-tu voulu m'le donner! moi j'le voulais pas "pantoute"... y trouvait que j'étais bon vendeur, les fins de semaine souvent on travaillait ou ... y me disait: "Aie, t'aurais pas de misère dans ça toi!" Aie! j'voulais rien savoir de ça moi, ça m'intéressait pas du tout!... (pause) le magasin t'sais y a personne qui en voulait chez nous ... malgré que c'est cette entreprise là qui a permis d'élever toute la famille parce que celle-ci, c'était un hobby, y avait pas un marché effrayant, il faisait comme hobby effectivement ... pis y prenait jamais ... y avait jamais pris un sou de salaire entre 1954 et 1981 ... Tout ce qu'il générait avec ça, restait dans ça*

pour la développer et la .... mais, de la façon qu'était avant, c'est sûr que la Baie James a donné un essor indéniable à la compagnie mais de la façon que lui opérait ça , on aurait pu difficilement vivre avec, t'sais ... on avait des méthodes différentes, fallait aller à l'extérieur... pis lui bon, il était habitué de voir ses camions à base ... nous autres, quand ils étaient à la base on disait: "c'est pas payant, c'est quand y sont à l'extérieur, quand y travaillent sur des contrats" .... ça y avait des frictions .... j'faisais à ma tête! J'étais aussi mule que lui j'pense! .... On dit souvent des chiens ça fait pas des chats!.... Y devait y avoir certains .... t'sais certains atomes crochus mais .... c'est sûr qu'on avait des méthodes différentes!

Lorraine: *Le fait que vous avez ... à un moment donné... que ce soit vous qui avez ... commencé à administrer et à prendre les décisions. Est-ce que ça l'a eu une bonne influence sur l'efficacité de l'entreprise? Avez-vous vu une différence?*

Maurice: *Oui, ben parce que j'étais beaucoup plus ouvert, moi, j'voulais que ça marche t'sais dans ce temps-là comme j'te dis avec la Baie James, il y avait des besoins ... c'était en partie, à ce moment-là une compagnie ontarienne pis une autre compagnie québécoise qui faisait cet ouvrage là moi j'ai entré dans ... j'suis allé chercher ces nouveaux marchés là pour les développer, pis j'les avais là, c'est moi qui les avait ... parce quand la Baie James a arrêté, il fallait que j'fasse d'autres choses avec mon équipement là t'sais ... c'est sûr que bon... un moment donné tu vends une machinerie ou deux pour changer de type d'appareil pour t'adapter mais y a toujours ta base ... t'sais j'veux dire, j'faisais des profits ce que lui y avait jamais fait et il était ... ça le surprenait même .... parce qu'il faisait de façon hobby lui, il fallait qu'il ait ses camions dans la cours pis y en avait que lui utilisait on pouvait pas y toucher celui-là, celui-là c'était un actif complètement improductif là, c'était ... des fois on y jouait des tours là ... mais y fallait pas qu'il soit parti trois mois ... on pouvait le prendre pour la journée avec mais euh..."Bon y en a un qui a pris ma machine!" .... il s'en apercevait tout de suite hein!.*

Lorraine: *Mais là, le fait que ça débloque comme ça, est-ce que ça lui faisait peur?*

Maurice: *Non! ... ça lui faisait pas peur, il était peut-être un peu réticent au début parce qu'il savait que c'était une ligne qui était et qui est encore difficile aujourd'hui. Ça lui faisait pas peur j'pense! Il voyait pas vraiment ce qui se passait, un coup qu'il a été parti, il voyait pu ... j'pas sûr qu'il allait seulement "checker" le compte de banque pour voir si ça allait. Moi, j'me souviens, on lui donnait les états financiers, il roulait ça, il les regardait même pas, il les mettait dans sa poche. J'suis certain qu'il les regardait pas ... même par après. Il était complètement déconnecté, il allait même pas vérifier... d'après moi, y allait même pas vérifier à la banque si ...*

Lorraine: *il avait confiance...*

Maurice: *C'est ça ... autant avant, c'était .... t'avais besoin de quelque chose, c'était une cérémonie pour l'avoir,*

Lorraine: *Quand vous dites avant, c'est avant quoi?*

Maurice: *Avant qu'il décroche là, avant qu'il nous laisse le pouvoir en fait, parce que là j'parle plus de moi mais c'était, dans mon esprit .... j'étais avec mon frère moi, pis on a toujours resté partenaire pis on l'était à ce moment là aussi ... j'veux dire, même si j'prenais les décisions administratives ou les déci .... ou les ... t'sais on en discutait tout le temps .... on travaillait ensemble! C'était comme ça, d'ailleurs ... lui (le père) c'est ça qu'y disait: "Toi, tu vas travailler sur les machines pis lui va les réparer.... ça va bien aller!" Ouais! Ça va bien aller! C'était plus compliqué que ça dans mon esprit .... c'était plus complexe que ça pour en venir à bâtir une entreprise qui nous ferait bien vivre t'sais si tu veux! .... pis on a essayé des choses, on a essayé ben des choses qui marchaient pas mais c'était pas ... c'était pas dramatique ... on s'essayait ça marchait pas ... on revenait à la base ... Y a ben des affaires qui ont marché aussi là t'sais ... Mais, j'ai l'impression c'est*

comme dans n'importe quelle entreprise c'est...

Lorraine: *Et puis avec votre frère, est-ce qu'il y a eu des confrontations qui sont arrivées?*

Maurice: *Ah! souvent même encore! On a des confrontations parce que j'pense que c'est le type d'entreprise qui demande ça ... y en a un qui s'occupe de l'entretien pis l'autre s'occupe de vendre le produit si tu veux, vendre le service ... pour vendre le service faut toujours que tu aies de la disponibilité, faut que tes appareils .... qu'est-ce qui peut arrêter un appareil bon ... parce que l'entretien sur ces appareils-là, c'est t'sais j'veux dire, c'est une maintenance continue précise et faut toujours que ça soit ... donc ça implique que l'appareil faut qu'il arrête une fois de temps en temps, pis les inspections, pis les changements de composantes qui sont dus .... mais là à ce moment là il y a beaucoup de conflits parce que bon, ça va jamais assez vite, t'sais j'veux dire, si ... quand tu .... tu as réussi à faire tourner la roue pis que t'as de la demande en masse ... comme opérateur, tu sais qu'il faut que ça arrête pour la maintenance à un moment donné mais tu veux pas ... tu veux que la maintenance s'organise pour que ça se fasse .... la nuit, les fins de semaine ou t'sais dans les périodes mortes pis tu veux .... ça on se poignait ... ça veut pas dire que j'avais toujours raison mais...*

Lorraine: *Avez-vous un exemple particulier d'une situation où c'est arrivé?*

Maurice: *Non ... c'était surtout là-dessus, c'était surtout ... mais t'sais c'est peut-être arrivé 2 ou 3 fois dans .... ça fait 25 ans .... presque 25 ans qu'on travaille ensemble ... on travaillait avant ça parce qu'on a commencé comme j'te l'ai dit à 10-11 ans, on travaillait dans ça l'été pis euh on travaillait ensemble ... mais à plein temps si tu veux, ça fait 25 ans, ça fait que c'est sûr.... mais dans 25 ans ... 3-4 grosses chicanes t'sais.... pis, j'veux dire qu'un moment donné, c'est la fatigue aussi là. Moi, j'suis très patient mais quand ça saute, ça saute! Ça a sauté rien que 3-4 fois, c'est pas si pire!*

Lorraine: Comptez-moi en donc une de ces fois en particulier!

Maurice: Euh!..... Un sujet bien précis ... c'était toujours autour de ça ... c'était toujours le conflit entre l'entretien et les opérations ... parce que bon ... ça pu arriver à un moment donné que j'ai perdu une "job" à cause que les machines étaient pas prêtes ou des choses comme ça pis là j'poignais les nerfs ... c'était jamais bien long ... on s'expliquait pis une heure après, c'était pareil comme si c'était rien passé ... on a toujours travaillé de cette façon là ... les conflits ne duraient pas longtemps... le coup d'ensuite, il essaie évidemment de s'améliorer lui aussi là ... il essaie d'améliorer sa productivité ou il essaie de planifier son ouvrage pour pas que ça m'arrive d'autres situations comme ça ... lui disait tout le temps que je "bookais" trop serré, ... moi, j'aimais ça "booker serré", ça ... c'était ça, c'était ça qui était le plus intéressant ... financièrement ... c'était ça qui était le plus intéressant aussi. Mais ... non c'était surtout là-dessus qu'on s'obstinait ... des gros...

Lorraine: Y a-t-il un ajustement, une façon de faire qui a fait que ... qu'il y en a pas si souvent que ça des confrontations?

Maurice: Ben, il y en a encore t'sais, j'veux dire c'est des fois lui c'est ... par soucis aussi... d'efficacité ou de rentabilité, des fois moi j'dis: "Paye de "l'overtime" à tes gars à soir, ça me prend la machine demain"!... ça il était toujours réticent à ça mais ... s'il payait pas d'overtime, le lendemain, j'travaillais pas c'était pas ... pis c'était les opérations qui payaient la maintenance .... Fait qu'un moment donné, j'étais obligé de lui dire..."Aie! fait rentrer tes gars, on en a besoin" ... "Ben les gars sont fatigués".... il défendait ses mécaniciens, comme moi je défendais mes hommes. Souvent, il disait tu chiales contre mes mécaniciens mais tes hommes c'est eux autres qui les brisent les machines là. Mais ça s'ajustait facilement... Des fois on pouvait être une semaine sans avoir grand chose. T'sais, j'disais: "Essaye de planifier tes inspections ou de me dire 10-15 heures avant que les inspections viennent". J'lui disais mettons 10 heures avant l'inspection, mais ce 10 heures là pouvait se faire dans deux jours comme il pouvait se faire dans une semaine si tu

avais des périodes tranquilles ... c'est difficile à planifier. Si on n'a pas de demande ça prend plus de temps pour faire les heures, s'il y a beaucoup de demande, là tu aimes ça travailler et t'oublies souvent qu'il y a des inspections périodiques à faire sur ces machines-là. Le suivi ... t'sais il y de l'acro ... (batie) malgré qu'il y a beaucoup de communication mais y a beaucoup d'imprévues qui arrivaient aussi ... ou il y a une machine qui brise t'sais j'veux dire, elles cassent pas rien qu'aux inspections ces machines là hein! ça casse entre les inspections aussi ... la rapidité d'intervention est très importante j'disais tout le temps "Pas a vitesse qu'on casse ... parce que ça on le sait qu'on va casser ... c'est de la mécanique, c'est la vitesse qu'on va se relever t'sais. Ça ... c'est venu avec le temps!

Lorraine: Un moment donné vous disiez que vous l'aviez presque mis au pied du mur concernant l'administration ... qu'il ne s'impliquait pas assez... Pouvez-vous m'en parler?

Maurice: Ouais! Ben ça, ça c'était, étant donné que par nos jobs, moi je m'occupais plus d'administration et d'opération et lui de maintenance, il avait moins t'sais, il était moins proche des opérations et moins proche de la finance et pis il arrivait avec des raisonnements des fois qui a mon point de vue, ne tenaient pas debout t'sais. Mais ... ça c'est venu avec le temps aussi .... mais un moment donné, j'pense que je prenais trop de place! C'est quand j'ai commencé à lui laisser du ... à leur laisser en prendre des décisions opérationnelles ou des choses comme ça .... Un moment donné, j'ai barré dans le dos 3 semaines puis, après que j'ai débarré, j'ai fait une pneumonie, ça fait que j'ai été quasiment 2 mois où il a ... ça l'a aidé ça ou ça m'a aidé moi parce qu'avant ça c'est moi qui était obligé de tout faire ... non, on n'a pas .... c'était des petits conflits normaux. En fait, si on compare ça à d'autres entreprises familiales que moi j'ai vu, on n'a pas eu tant de conflits autant que ça de majeur, pour empêcher de fonctionner ou qui ont provoquer à un moment donné le split ou la scission dire bon ben là à matin tu m'achètes ou moi je t'achète mais ça marche plus ... on en est jamais venu à ce point là! ... On s'ajuste, on s'ajuste à mesure, dans le sens que ce n'est pas l'élaboration de grand principe pis après

ça tu ... c'est une foule de petites choses qui se passaient et qu'on ajustait à mesure t'sais. C'est plus facile en fait qu'un pur étranger parce que bon, il est aussi intéressé que moi à ce que ça marche, on est partenaire t'sais, un partenaire à 50-50, il a aussi avantage que moi que ça marche pis c'est ce qu'il voulait aussi et c'est ce qu'il veut encore d'ailleurs fait que.... mais on jase plus depuis quelques années ... on jasait pas souvent t'sais, on prenait pas le temps de s'asseoir pis de dire: "Aie! ça fait longtemps que ça m'agace cette "patente-là", tu vas me régler ça parce que.... mais j'lui dis encore t'sais ... y a des affaires dans ses opérations il va me le dire comme ça n'a pas de bons sens, comme moi dans son organisation de maintenance, moi j'vais lui dire: "Aie là, ça m'agace... j'irai pas voir ses employés pis dire .... ou à la limite j'vais y aller s'il est parti ou s'il y a quelque chose qui m'a fait sauter cette journée là mais je passe toujours par lui, c'est son monde, c'est son département pis j'ai toujours respecté ça ... lui aussi! Il respecte ...

Lorraine: *Vous accordez-vous des périodes à un moment donné, pour ça justement?*

Maurice: *Pour faire des ajustements?*

Lorraine: *Pour jaser et discuter.*

Maurice: *On jase maintenant, presque tous les jours ... il y a toujours quelques chose dans l'air, on s'assit ... on s'assit, je dirais à tous les jours.*

Lorraine: *Est-ce que cette façon de faire est venu d'une période qui allait plus ou moins bien et que là vous vous êtes dit on se voit pas assez souvent, on jase pas assez souvent?*

Maurice: *Non, c'est venu plus à partir du moment où il a commencé à s'intéresser plus aux opérations puis aux finances si tu veux ..... c'est venu tranquillement avec ça .... on était à un moment donné aussi où on le faisait, pis là, on le fait plus et c'est dommage, avec les directeurs ou t'sais à un moment donné où on le faisait beaucoup plus en période de ... en*

période financière difficile si tu veux, là on le fait moins, ce qui est pas bon là mais .... là quand on disait il faut couper dans nos coûts d'opération $150,000 l'année prochaine où est-ce qu'on coupe? bon ... on s'assoyait toute la "gang", pis des fois on allait chercher $200,000 au lieu de $150,000 .... c'est pas mauvais de faire ça, là on le fait moins ... on est...

Lorraine: *Vous faisiez ça régulièrement?*

Maurice: *Oui, on le faisait, il y a des périodes où on le faisait très régulièrement.*

Lorraine: *Avec votre frère par contre c'est régulièrement?*

Maurice: *C'est à tous les jours ... qu'on s'assit, un moment donné c'est lui qui vient s'asseoir ici sur un sujet en particulier ... on donne notre opinion tous les deux pis on l'épluche si tu veux ... ou c'est moi qui s'en va l'autre bord ou t'sais.*

Lorraine: *Vous vous consultez beaucoup même si ça n'a plus rapport à l'opérationnel ou si...*

Maurice: *On se consulte beaucoup ... on se consulte beaucoup ... ce qu'on ne faisait pas ... mais t'sais j'veux dire, on le faisait pas ... il y a été un temps où, comme j'te dis que la structure était tellement petite que je n'avais pas le temps de lui dire: "Aie j'vais faire ça moi là ... je l'faisais pis j'avais pas le temps de consulter personne moi là, j'avais pas de temps à perdre avec ... Crime! On travaillait 10-12 heures par jour 7 jours par semaine*

Lorraine: *Ça est-ce que ça apportait quelques petits conflits familiaux?*

Maurice: *Ça apportait plus de conflits familiaux de ma famille à moi, ma femme qu'avec mon frère.*

Lorraine: *Ces conflits là avaient-ils une influence sur votre façon de gérer?*

Maurice: *J'crois bien que ça en a toujours un peu...*

Lorraine: *Est-ce à partir de là à un moment donné, que vous avez poussé un peu Robert à s'impliquer plus?*

Maurice: *Oui ... à un moment donné tu considères .... pis d'ailleurs, j'en fais encore t'sais un moment donné, avec les années on s'est toujours considéré comme chanceux ... on ... notre entreprise nous fait relativement bien vivre et puis bon ... il faut en remettre à la société à un moment donné. Et puis j'en fais encore ... j'suis président du C.A. d'une organisation, ça fait 6-7 ans que je suis là, 5-6 ans comme président! Ça va avoir une limite à un moment donné ... là je suis à la veille parce que bon ... faut que t'en fasse et ça va être fait là. Avant ça, c'était les chambres de commerce et ces choses là ... pis là j'étais tanné .... fait que là, j'envoyais Robert et c'est là qu'il a commencé à s'intéresser... je trouvais que ça lui faisait du bien de voir d'autre .... d'autres façons de voir et d'autres ... lui ça lui a vraiment fait du bien ... il a quand même bien embarqué dans ça et moi je trouve que ça lui a bien servi ...*

Lorraine: *Vous, vous l'avez poussé là-dedans pourquoi?*

Maurice: *Surtout pour lui faire voir comment ça se passait ailleurs, parce que des fois ... il avait toujours des réticences sur des choses .... en 81 quand on a fait la transaction pour acheter notre père et une autre petite compagnie, il hésitait ... il était jamais d'accord, finalement il se ralliait ... il se fiait à moi à 100% mais en particulier dans cette transaction là, il y avait une mécanique de transaction qui était ben ben compliquée pis, quand tu le négocies, tu vois facilement les implications à court, à moyen et à long terme mais si t'as pas participé comme tel aux négociations pis voir le ... la façon que ... t'sais des fois tu vois une façon de faire et tu dis après ça c'est comme ça que je vais faire ça mais tu*

prends pas toujours le temps de l'expliquer. Pis là, il finissait par dire, ah si tu penses que c'est correct, vas-y! Mais, ... c'était compliqué pis c'est sûr que c'était un risque mais comme je lui disais, on a rien... on n'avait pas 25¢ chaque à mettre là-dedans ... fais que tout ce qu'il pouvait perdre c'était rien ...

Lorraine: *Il avait confiance en vous?*

Maurice: *Il avait confiance .... ça .... pis un moment donné, il était exigeant! Dans une transaction, quand tu fais affaire avec quelqu'un, il ne faut pas que tu essaies de tout prendre! Pour que ça marche une transaction, il faut que les deux parties y trouve leur compte ... c'est sûr que t'essaies d'avoir l'avantage tout le temps .... mais il y a des fois c'est pas possible .... il avait bien de la misère à comprendre ça lui .... "Robert, il faut que j'lui "slack" ça pour qu'il, ... t'sais ..." .... Ça finissait par, on finissait par.... ça là-dessus on n'a pas eu beaucoup de conflits ... Quand on a parti un autre service bon .... il voulait pas pantoute ... "Bof!" "Bon ... J'te demande pas une cent ..... j't'embarque avec moi parce que t'es mon "partner" de toujours t'sais"..... Je l'ai embarqué.... j'aurais pu y aller tout seul parce qu'il ne voulait pas ..... il sortait pas une cent de ses poches, c'était pas fatiguant ben, ben ... Je bâtissais la structure de financement et ça, c'est moi qui s'en occupait, ... ça passer au travers ... bébé a grandi comme le reste d'ailleurs ...*

Lorraine: *Aujourd'hui, avec un recul, si on revient au conflit avec votre père, procéderiez-vous de la même façon?*

Maurice: *Je pense que oui parce que ... je pense que oui!*

Lorraine: *Parce que c'était la seule façon de faire avec lui?*

Maurice: *Ouais et peut-être que je l'aurais fait avant! .... avec le recul ... tu te dis j'ai peut-être perdu une couple .... j'ai attendu une couple d'année de trop là ...*

Lorraine: *C'est quoi qui vous empêchait d'agir avant cela?*

Maurice: *Ben, c'est lui qui était boss ... c'était l'autorité et il était très autoritaire ... on était pas porté à lui piler sur les pieds à tous les jours parce que .... mais ..... moi je dis, que ça c'est fait dans le temps ... à partir du moment où j'étais prêt à prendre les responsabilités .... les responsabilités, j'les avais ... j'le faisais déjà indirectement mais à partir du moment où j'me dis: "Ah ben là! .... il viendra pas m'achaler à chaque fois que moi je pense que je fais bien t'sais ou que l'entreprise a une croissance pas mal marquée là t'sais" .... j'veux dire c'était pas toutes des mauvaises affaires c'est sûr que tu fais des mauvaises choses de temps en temps mais que ça porte pas aux conséquences .... J'étais peut-être pas prêt à prendre la place complètement avant ... j'voyais difficilement aussi comment on pouvait .... l'acheter... on n'avait pas d'argent pis au salaire qu'on gagnait, on pouvait pas s'en accumuler pour finir qu'à le payer un jour fait que .... dans ce temps là, il faut que tu y ailles plus "mollo" faut que tu te dises: "Un moment donné, il va nous l'offrir!" on va dessiner un "pattern" qui va faire qu'au moins, parce que t'sais, on le voyait, quand on l'a racheté en 81 on a commencé en 71 .... c'est nous-autres qui l'avait bâti ce qu'elle était devenue par rapport à l'entreprise qu'elle était avant .... pis là on se disait, plus qu'on la bâtit .... on va être obligé de la racheter tantôt pour être équitable aux autres enfants ... on va être obligé de la racheter pis on va la payer deux fois ... c'est fatiguant quand tu payes une affaire deux fois! pis t'as de la misère! Fais que là on se disait un moment donné, il va falloir que le plus value au moins nous reste, organiser la structure (ça s'organise facilement) mais lui, les papiers, il n'avait jamais aimé ça .... on avait ben de la misère ... fallait le faire comme on a fait en 81, lui dire on t'achète pis ça finit là t'sais ....*

Lorraine: *C'est vous qui avez engagé le processus?*

Maurice : *Oui, c'est nous autres qui a initié la façon de faire et puis à ce moment là, on a eu de la facilité dans le sens que le gouvernement du Québec, voulait, à ce moment là,*

rapatrier ce service là à partir du Québec parce qu'il y avait des retombées 35-38 millions qui venaient de l'Ontario .... ça n'avait pas de bon sens ... ils sont venus nous voir puis ils nous ont, ils nous ont aidé financièrement à partir... comme j'te dis, nous, on n'avait pas d'argent .... nous autres ça nous a permis en tout cas de ... pis on avait une autre compagnie comme partenaire à ce moment là. Bon on est resté 50-50 dans l'entreprise, dans MRL enr.... on a racheté ces actions là en 86 pis le prêt que le gouvernement nous avait fait on l'a racheté en 92 lui ... finalement maintenant on est tout seul ... avec le temps on a été capable de .... au départ on n'avait pas d'argent alors il était normal d'avoir des partenaires!

Lorraine: *Est-ce que votre père, au cours des repas en famille, vous parlait de l'avenir de ses enfants dans l'entreprise?*

Maurice: *Lui, au départ, quand j'suis allé à l'université ... j'men allais étudier en droit pis quand j'ai décidé ... qu'il y avait des opportunités dans l'entreprise à mon père, comme j'te l'ai dit tantôt en 71, j'étais dans ma 2e année de droit, j'voulais plus aller à l'école ..... et pis, j'voyais des opportunités parce que Matagami ... y avait de la demande ... bon.... Quand je l'ai appelé pour lui dire que j'irais à Matagami travailler à la place au lieu de .... de toute façon y avait plus rien à faire, j'veux dire mon "stock" était paqueté pis il me dit "Ouais! moi des lâcheux, j'aime pas ben ben ça! ... en tout cas..." en voulant dire moi j'ai pas de "job" pour un lâcheux ... Bon ben j'lui ai dit: "Cherche-moi pas d'abord, j'me suis trouvé une "job" à Montréal! J'vais travailler à Montréal" ..... "Ah! peut-être! que tu pourrais aller à Matagami!" .... là t'sais ... moi j'lui avais fait un "bloff", j'en avais pas de "job" à Montréal ...* (rires) *C'est comme ça que j'me suis en allé à Matagami .... mais il voulait pas parce que, comme j'te dis lui il le faisait comme hobby, il faisait $119,000 de chiffre d'affaires par année, l'année où je suis rentré ... fait qu'y pouvait pas vivre avec ça pis y voyait, t'sais ..... y se disait j'aimerais autant qu'il fasse d'autre chose de plus payant t'sais. Moi, j'me souviens mon "stock" était tout paqueté dans mon "char" pis là y me dit: "j'ai pas d'ouvrage pour un lâcheux"... il était en maudit, il était en maudit*

de ça mais t'sais un moment donné tu veux pu y aller, tu veux pu y aller hein!

Lorraine: Finalement, il ne tenait pas à ce que les enfants suivent ses traces?

Maurice : Non, comme j'te dis, y se disait va te faire une profession quelconque pis si tu aimes vraiment ça tu feras comme moi, tu le feras comme hobby si tu veux ... mais ... t'sais j'veux dire, je l'ai jamais regretté moi, j'veux dire.... être avocat aujourd'hui ça me tenterait pas plus que ça ... j'aime autant faire ce que j'ai fait t'sais .... pour moi .... j'me suis jamais ennuyé... ça m'a jamais forcé pour venir travailler le matin .... c'est parce que j'aimais ça, pis j'ai toujours aimé ça .... c'est sûr qu'il y a des matins qui sont plus fatiguants que d'autres parce que t'as du stress relié à .... mais de venir travailler ça m'a jamais forcé.... fait que, dans le fond, j'ai pris la bonne décision! (rires)

Lorraine: J'aimerais connaître vos idées sur la gestion des conflits .... y a-t-il certaines règles pour vous pour éviter les conflits ou pour les gérer?

Maurice: Ben ... j'pense que c'est les mêmes ... il faut que tu adoptes les mêmes principes je pense que si tu faisais affaires avec n'importe quel étranger; t'sais, j'te disais tantôt, on a eu des partenaires et on les traitait pareil comme si c'était nous autres .... c'est encore plus vrai quand c'est ta famille, je pense .... Ça, mon père, t'sais dans ses nombreux "speech" ça revenait souvent ... tu prends un partenaire, tu le respectes ou bedon t'en prends pas ... Et pis lui avait de la misère à ... y en a jamais pris de partenaire ... ça lui a été offert souvent, il en a jamais pris ... mais il disait à partir du moment où tu prends un "partner", tu le respectes pis ... ça c'est encore plus vrai je pense dans la famille ... si tu fais quelque chose dans l'entreprise pis ton frère est partenaire, faut qu'y en jouisse au même titre que toi t'sais. Ça on a toujours eu ce principe là .... ce principe là d'équité entre nous autres ... c'est pour ça qu'on n'a jamais eu ben ben de misère là .... On était proche ... quand on faisait quelque chose c'était pour les deux pis tu développais quelque chose, ben les conséquences positives à long terme, fallait tu penses pour l'autre aussi si tu veux. Pis moi,

j'ai toujours pensé comme ça, pis lui aussi. J'pense que ça été le gros élément ça ... ça vient de notre éducation familiale ... pis tous les enfants chez nous, on est encore très proche... t'sais, les frères pis les soeurs y a jamais eu d'animosité, jamais eu de chicanes, de grosses chicanes ... y a beaucoup de familles .... t'sais, il aurait pu en avoir des chicanes .... un moment donné ... on a perdu notre père et notre mère en 93 .... les deux dans la même année... pis y a jamais eu de chicanes ... de grosses chicanes.

Lorraine: *Concernant la vente de l'entreprise, il n'y a pas eu de chicanes non plus?*

Maurice: *C'est sûr qu'on a été avantagé au début! On a été avantagé d'un certain montant qui est ... moins que ce que les filles ont reçu .... mais à ce moment là, il n'était pas mort .... c'était en 81 ça .... et pis on a renoncé à ce moment-là à la succession de notre père .... mais nous-autres, on a mis notre ..... notre part "au bat" pis on a payé Adrien, pis cette argent-là est allée aux filles .... t'sais, j'veux dire .... sur l'coup, y en à une à un moment donné qui a dit: "Ouais, c'est pas ben "fair", j'aimerais ça moi aussi, si je veux me partir quelque chose!" mais t'sais, c'était pas dans le même contexte parce que bon, comme j'te disais tantôt, la compagnie on l'avait bâti là en partie c'était grâce à nous autres! ... t'sais qu'on l'avait amené où elle était rendue et on la r'payait à la pleine valeur t'sais .... la valeur au livre était $1,100,000. dans le temps pis on l'avait payé $1,750,000. par souci d'équité pour les filles t'sais! mais.....*

Lorraine: *Est-ce que les filles le savaient ça?*

Maurice: *On a tenté de leur expliquer, surtout à elle (la soeur qui n'était pas d'accord pour que les frères aient eu un prêt) parce qu'un moment donné je me souviens, un été au chalet on était tous là, pis ma mère ça la fatiguait qu'il y en ait une qui soit un peu plus sur l'travers t'sais! .... on avait tenté de... mais c'était une transaction compliquée... pourtant on prenait ben soin ... j'm'étais tout préparé pour lui expliquer exactement ce .... elle acceptait ça là mais t'sais .... elle l'acceptait parce qu'elle était en minorité .... on était*

5 en fait .... tous les autres étaient d'accord excepté elle ... elle l'a accepté mais j'sentais qu'elle l'acceptait pas à 100%

Lorraine: *Ça venait vraiment d'elle ce doute ... ou ça pouvait venir de son conjoint ... le savez-vous?*

Maurice: *Non, le conjoint .... c'est difficile à dire mais .... non ça venait plutôt d'elle ... son conjoint était-tu là ? non, on voulait pas avoir les conjoints quand on a expliqué ça .... Marc c'était un gars qui avait un MBA ... y connaissait les affaires .... peut-être mais .... non, j'pense qu'elle était capable toute seule!*

Lorraine: *Finalement, est-ce que ça c'est réglé?*

Maurice: *Oui, oui, oui ... ça c'est réglé ... mais il y a toujours eu une petite ... crotte ... c'est peut-être celle, qu'on est la moins proche ... c'est peut-être parce qu'elle est à Québec ... fait qu'on la voit moins souvent aussi .... non ..... ça ..... ça c'est replacé!*

Lorraine: *Parlez-vous dans la famille, dans les rencontres familiales, des projets futurs pour l'entreprise? .... est-ce que la relève est venue sur le sujet à un moment donné?*

Maurice: *Ben la relève, la relève.... moi j'ai une fille de 19 ans, Robert a un fils de 3 ans et un fille de 1 an-11/2 ans ..... moi j'ai 45 ans, Robert va avoir 44 en décembre t'sais, ... J'le sais pas si .... ma fille ne semble pas plus intéressée que ça .... pis lui, il ne veut pas attendre que ses enfants soient prêts ... j'veux dire, c'est encore 25 ans peut-être .... nous-autres on a été prêt plus jeune que ça là, on a commencé à travailler dans l'entreprise familiale plus jeune que ça, mais moi ma fille a 19 ans, elle commence l'université ... elle va finir à 22-23 ans .... pis je l'ai fait travailler les étés .... j'ne l'ai pas senti plus intéressée que ça ... pis Robert c'est trop loin .... y va avoir 65 ans, 67 ans mais que .... c'est trop tard pour ... pis y dit: "S'ils veulent se partir quelque chose, j'les aiderai à ce moment-*

là!." .... Non, ça .... on a mis ça au clair.... j'dirais ça fait deux ans qu'on a discuté de ça et puis c'est clair dans notre esprit .... c'est .... on pense pas que la troisième génération ....

Lorraine: Avez-vous abordé le sujet avec votre fille?

Maurice: Écoute là ... entre le temps .... d'ici 2-3 ans, ça change, ces choses-là évoluent .... plus vite souvent qu'on pense que ça va évoluer... moi dans mon esprit ça l'intéresse pas, pis elle me l'a dit ... mais ... les choses peuvent changer t'sais .... si jamais ... j'vais essayer de l'intégrer si....

Lorraine: OK, elle en a déjà discuté avec vous!

Maurice: Oui, oui.....oui, oui, parce quand elle était un peu plus jeune, j'lui disait: "Écoute, si tu veux venir dans l'entreprise, à 16-17 ans c'est le temps de suivre ça!"..."Ah! j'aime pas ben ça!" .... mais .... la porte n'est pas fermée! T'sais, ma fille .... je travaille pour ma fille .... j'ai rien qu'une fille .... un moment donné si je peux l'aider, si elle veut embarquer dans .... j'vais, j'vais .... c'est sûr que ça sera pas facile pour elle là .... parce que j'vais probablement être.... plus dur avec elle qu'avec n'importe qui ... ça c'est souvent ça qui arrive mais .... j'ai pas de problème parce que moi, j'bâtis pour elle... vient à un moment donné que tu bâtis plus pour toi ... J'bâtis pour elle dans ça, mais, ça peut être dans un autre domaine que je peux lui donner un coup de main. Moi mon entreprise, j'l'aime beaucoup mais j'voudrais pas l'imposer à mes enfants si ils veulent pas là, s'ils veulent, j'vais les intégrer mais à 19 ans, si elle aurait vraiment voulu ... je pense que ça serait fait t'sais .... pas nécessairement mais .... si elle avait démontré de l'intérêt j'y aurais dit la même chose: " Va t'instruire là pis mais que.... mais que ..., il va toujours avoir de la place pour toi ici" mais .... elle démontre pas cet intérêt là .... en tout cas pas encore!

Lorraine: Est-ce que vous évaluez le travail de votre frère quelque fois et lui évalue-t-il le vôtre?

Maurice: *Ben, ça s'évalue quasiment automatiquement parce qu'on est dans une industrie où tout est tellement réglementé ... la réglementation nous dicte un peu les lignes à suivre... c'est, c'est ... on a pas vraiment besoin de le faire parce qu'on a des manuels d'organisation d'entretiens qui doivent être approuvés par le gouvernement .... c'est la même chose dans les opérations pis .... t'es soumis à une réglementation pis y a des lois bien précises ... fait que... si tu veux opérer comme du monde, tu les suis, si tu veux pas opérer comme du monde, tu les suis pas .... nous-autres on a choisi de les suivre .... c'est plus facile t'sais, on suit la réglementation et, j'pense qu'on est bien coté parce qu'on fait les choses correctement mais, on a pas eu à établir vraiment de règles, on suit les règles établies ... fait qu'on n'a pas eu à élaborer de politiques, de façons de faire. C'est sûr qu'on pourrait déroger... mais nous, on le fait pas parce qu'on a choisi d'opérer notre entreprise convenablement en accord avec les lois et les règlements ... Ça, c'est facile à ... parce que c'est tout établit dans des manuels .*

Lorraine: *Alors, il ne peut pas passer à côté de son travail*

Maurice: *Non, il faut suivre certaines procédures .... des fois ça nous agacent mais .... si tu paies pas tout de suite, tu paies plus tard! C'est pour ça que je dis que c'est facile parce qu'on suit la procédure qui est établit pis on déroge pas ... on déroge des fois, des fois opérationnellement, on peut retarder des choses parce que ça adonne pas ou on n'a pas la pièce, la pièce n'est pas entrée des choses comme ça là mais sans mettre en danger la vie de personne à cause ... t'sais j'veux dire ... c'est "touché" fait que...*

Lorraine: *Si quelqu'un a une entreprise familiale, quels sont les conseils que vous donneriez pour que ça marche bien?*

Maurice: *Il faut, je pense, c'est à la génération grandissante de prendre sa place j'veux dire si le père veut pousser ses enfants dans l'entreprise, alors qu'eux n'aiment pas ça d'après moi, ça peut difficilement marcher, en tout cas, ça va être plus difficile .... Faut, je*

pense, que ce soit les enfants qui prennent leurs places et qu'ils soient intéressés, j'veux dire, si j'aurais été poussé par mon père pour embarquer dans l'entreprise à contre-courant, ça aurait toujours paru. J'pense que c'est le gros élément.

Lorraine: *Une fois qu'on est intéressé à travailler dans l'entreprise et qu'il y a des confrontations qui surviennent, le fait que ce soit un membre de la famille qui...*

Maurice: *Des fois c'est plus difficile parce que bon, il y a des règles bien établies, bien précises, que tu connais ... quand tu es plus jeune non seulement tu travailles pour ton père mais tu restes dans la même maison ... euh ... c'est plus difficile ... à un moment donné, si tu as le caractère assez fort, il faut que tu prennes ta place ... c'est sûr qu'un moment donné, il faut que tu pousses pour prendre ta place... pis là, comme j'te dis, quand c'est l'enfant qui veut entrer dans l'entreprise ... parce que moi, mon père y voulait que je fasse des études, il me poussait pas à entrer dans l'entreprise .... quand on tombait en vacances, le lendemain matin qu'on était en vacances il fallait aller travailler là par exemple ... mais... t'sais, c'était pas dans le but de nous garder là parce qu'il savait que c'était un domaine .... ben de la façon qu'il l'opérait lui c'était un domaine qui était difficile ... moi, j'me disais, j'ne suis pas capable de gagner ma vie avec cette entreprise là comme est là ... c'est pour ça qu'on sort à l'extérieur... "Ouais, mais là tu pognes toutes sortes de ...." c'était des poireaux son expression, "tu pognes toutes sortes de poireaux qui vont aller tout briser"... "Ouais, on les réparera!.... mais .... j'pense que c'est important, s'il y a un pourcentage quand c'est les parents qui forcent les enfants à entrer dans l'entreprise familiale, c'est différent que quand les enfants veulent entrer, qui veulent prendre... t'sais*

Lorraine: *Le fait que vous avez des liens familiaux avec celui que vous avez eu un conflit est-ce que ça l'influence le fait qu'on gère plus rapidement le conflit?*

Maurice: *Moi, j'vais te dire ben franchement, si on s'était pas entendu, j'ai eu tellement d'occasion, on aurait pu facilement partir chacun de notre côté.... pis c'étais dans notre....*

on a été élevé comme ça ... c'était une partie de notre éducation qui était importante je pense, qui est de respecter ton partner pis euh .... moi j'en vois des entreprises familiales où ils sont 2-3 enfants ... tout d'un coup oup! la chicane pogne, y en a un qui part .... pis c'est le même qui veut tout ... qui veut se ramasser avec 100% du capital action pis rien laisser aux autres ... j'en ai une entreprise comme ça en tête ... ça marche pareil, ils font des bonnes affaires mais ils ont des conflits entre eux autres parce que ... j'veux dire si ...

Lorraine: *La base essentiel pour vous est le respect de l'associé?*

Maurice: *Le respect... ce que tu fais pour toi, il faut, si ton frère est avec toi, il faut que tu le fasses pour lui ... dans le même esprit ... pis .... pas de trouble .... Même chose qu'un partenaire, un gars va prendre un partenaire à l'extérieur s'il se met à vouloir le "cochonner" par en-dessous pis tout vouloir tirer sur son bord pis ... il est mieux de régler ça tout de suite pis de dire tu m'achètes ou je t'achète là. T'sais tu règles ça, ça se voit facilement au début ça avant que le monstre vienne trop gros ... je l'pense en tout cas! C'est sûr qu'il faut que t'ai la volonté de le faire là mais moi, j'ai jamais senti ça, j'ai un partner qui est mon frère en plus, c'est comme un autre partner pour moi ... C'est encore plus "touché" parce que c'est mon frère là! mais ... c'est une question d'honnêteté intellectuelle .... quand tu fais quelque chose bon ben si ça l'a des conséquences, ça l'a des conséquences pour mon frère aussi... Tu lui dis: "Qu'est-ce que t'en penses" Ah! ça l'a ben du bon sens..." s'il dit non, pis toi tu penses dire oui, ben là c'est celui qui a les arguments les plus forts qui gagne ... il y a encore un aspect de négociation entre les deux ... t'sais il peut pas être d'accord avec des choses mais là c'est à moi de lui vendre ma salade... pis j'veux dire, des fois c'est sécurisant parce que des fois tu penses que tu as raison pis oup!, il arrive avec quelques arguments pis c'est lui qui a raison dans le fond ... t'sais .... ça l'a un côté qui peut être bénéfique parce qu'il y a des affaires que tu vois pas pis lui le voit d'une façon différente... pis finalement c'est lui qui a raison ... tu te dis une chance que je l'ai dans le fond ...*

Lorraine: *Le fait que ce soit votre frère l'associé ... est-ce que pour vous c'est un avantage?*

Maurice: (pause) *ouais .... ça l'a certains avantages parce qu'on est ... on se connait plus, on a pas trop de différence d'âge ... quand on était jeune, on jouait tout le temps ensemble ... on a commencé bébé si tu veux à être proche ... on se chicanait ensemble, on luttait ensemble... tu en voyais un, tu voyais l'autre ... ça fait que ... on a jamais eu de problème de communication ... des fois on s'pogne là mais ... c'est jamais ben ben malin ... ça fait plusieurs années qu'on s'est pas pogné pour élever la voix seulement fait que... pis dans ce temps là ça se réglait par un coup de poing ou par une claque sur la gueule... là j'parle quand on était jeune .... j'veux dire que ça se réglait de façon différente ... c'était pas des crises ...*

Lorraine: *Si c'était un étranger qui serait votre partenaire, qu'est-ce que ça changerait?*

Maurice: *Les mêmes principes d'équité pis d'honnêteté s'appliqueraient ... j'en ai eu des "partner", pis on le fait comme ça .... pis quand on a racheté leurs actions, les deux étaient très satisfaits du déroulement, on s'est même pas obstiné finalement, le contrat d'achat d'actions du "partner" s'est fait sans passer par un avocat ou un notaire pour faire les contrats ... ça démontre que c'était relativement facile et que tout le monde était satisfait dans ça ... c'est comme ça qu'il faut faire ça aussi ... on aurait pu essayer bon ... on savait qu'eux (la compagnie partenaire) ça allait mal dans ce temps-là bon ... ils avaient besoin d'argent ... on aurait pu être plus dur ou plus ... mais encore, ça faisait notre affaire de pouvoir le faire pis, dans le fond, on le faisait avec leurs actifs ... l'emprunt qu'on a fait pour les payer on emprunter sur les actifs qu'ils étaient déjà propriétaires à 50% ... fait que eux autres avaient pas de problème avec ça pis nous autres non plus .... on s'est pas obstiné .... c'est comme ça que faut que ça marche parce qu'autrement que ça, ça peut pas marcher ... mais moi j'pense en tout cas ... si tu es toujours en conflit avec ton partner, si tu es trop bougonneux, tu es mieux de travailler seul....*

Lorraine: *Si on revient au conflit que vous avez eu avec votre père quand vous avez dit ben là ça va faire ... est-ce que c'était parce que vous étiez convaincu que vous aviez fait ce qu'il fallait faire?*

Maurice: *Ouais, ça été une partie physique dans l'sens ... parce que j'suis allé lui pointer le doigt dans l'estomac sur le bord de la porte pis j'voulais le sacrer dehors du bureau, j'le poussais dehors là ... moi, j'lui ai dit: "À matin tu m'cherches, tu viens juste de me trouver, tu m'as trouvé à matin, pis tu vas sortir!".... il est resté tellement surpris ... t'sais quand tu connais un individu ... là il est devenu blanc comme un drap ... là j'me suis dit, il va me sauter dans la face .... mais non, il s'est tourné de bord pis il est parti .... mais il était mieux de partir aussi parce que là ... ça aurait pu .... ça aurait pu ... j'crée ben que j'aurais pas donné de coups de poing sur la gueule à mon père mais j'l'aurais poussé dehors....*

Lorraine: *Vous avez fait ça parce que vous étiez convaincu que vous faisiez la bonne ...*

Maurice: *C'était parce que j'étais insulté, oui parce qu'il était temps ... il fallait le faire, mais aussi parce que il est revenu à commencer de parler de conflit entre nous deux devant des clients, j'avais 7-8 personnes dans le bureau là pis, il rentre dans le bureau en chialant encore sur ce qu'il m'avait dit la veille t'sais ... moi j'lui avais dit on en parlera demain mais, il aura pu attendre que le monde soit parti .... il aurait pu attendre 1 heure ou 2 .... mais là c'était comme ça, il avait de la misère de nous parler seul, quand il y avait du monde, souvent il faisait ça ... s'il avait de quoi à nous reprocher, il le faisait devant le monde ... c'est insultant en maudit! ... mais là, ce matin là, ça l'a sauté ... ah! pis ça pas été long, j'lui a pas laissé ... quand j'ai vu qu'il recommençait là-dessus, j'me souviens comme si c'était hier, j'étais assis à mon bureau, pis j'avais tout le monde, pis j'avais des clients ... ils ont dû voir que j'étais choqué ce matin là parce quand il a commencé... j'ai vu qu'il se réenlignait sur ... j'ai tout lâché ça là et j'lui a dit: "Toi à matin tu me cherches, tu viens juste de me trouver ... là il est sorti mais il est devenu blanc .... t'sais*

après ça quand j'me suis rassis pis j'ai .... j'me suis dis ça aurait pu être lui qui me crisse dehors ... c'est toi qui sort, ramasse tes affaires pis ça presse .... mais, j'ai pas pensé à ça moi sur le coup là ... quand j'ai vu qu'il recommençait à picosser ... j'étais insulté .... j'étais insulté ... j'étais rendu à un certain âge pis me faire donner de la m..... devant des étrangers, j'trouvais pas ça très délicat pis très correct ... Fait que j'me suis dit c'est ce matin .... y me fera plus jamais ça .... s'il fait, il va y penser...

Lorraine: *À ce moment là, est-ce que vous le voyiez comme votre père encore?*

Maurice: *Non, pas ce matin-là, j'pense pas .... parce que moi, j'travaillais beaucoup, je savais que je faisais une bonne job ... relativement bonne job, j'étais sérieux pis que, il ne pouvait pas me reprocher... t'sais dans le fond ... il pouvait pas me reprocher grand chose .... des fois, il pouvait me reprocher des niaiseries, dans les façons d'opérer parce qu'on avait des méthodes différentes sur ben des affaires ....*

Lorraine: *Dans cette situation là pourtant, vous étiez sûr de votre coup... aviez-vous négocié au prix que vous vous étiez fixé? Qu'est-ce qu'il vous reprochait vraiment ce matin là ... juste le prix?*

Maurice: *J'le sais pas pourquoi, c'est parce que ... écoute, c'était une des premières machines qu'il avait eu, il y avait beaucoup de sentimentalité dans ça ... comme j'te dis, il faisait ça comme hobby, son entreprise, s'était son bébé aussi ...*

Lorraine: *C'était la première que vous vendiez?*

Maurice: *Non, c'était la deuxième ou la troisième qu'il avait acheté depuis le début .... c'était un modèle différent de ce qu'on a maintenant, c'est pas que c'est pas une bonne machine mais c'était bien bruyant, ... quand elle roulait ! Quand il a été question de réduire nos actifs, c'est une des premières qui, dans mon esprit, devait sortir parce qu'elle*

n'était pas compatible aux autres modèles .... Ça, il le savait, il n'est pas fou non plus, ... mais ... j'me souviens, cette machine là, il avait payé ça $16,000, j'pense ... pis tu l'opères pendant 15 ans, on était en 77, il avait peut-être acheté ça en 63 .... tu l'opères pendant 15 ans pis tu la revends 3 fois le prix que tu l'as payé... c'est pas un si mauvais "deal" que ça... c'était le haut prix du marché .... c'est facile d'établir la valeur de ce que vaut un appareil ... fait que ...

Lorraine: *Il ne voulait pas que vous le vendiez?*

Maurice: *Il voulait, il savait que j'étais pour le vendre .... mais lui, il vendait rien, c'était un acheteur... t'sais un moment donné, des actifs improductifs, tu peux en avoir mais ... comme administrateur, il ne faut pas que tu en aies trop de ça ... lui c'était pas ça ... c'était plus sentimental, il l'aurait laissé "parker" là, ... mais moi, c'était pas bon ... pour moi, on ne l'utilisait presque plus et elle m'occasionnait des frais parce qu'elle était trop vieille!*

Lorraine: *Lui, finalement, il mijotait le fait qu'il n'aimait pas ça la vendre ... il n'avait pas accepter l'idée de la vendre?*

Maurice: *Il l'avait probablement pas accepté ou ... il s'est dit: "À matin, il vend pis il m'en a pas reparlé..." j'lui en avait parlé quelques mois avant mais des fois, ça prend quelques mois avant de vendre des machines comme ça .... pis il a dû se dire: "Aie! il a vendu un de mes bébés sans m'en parler ou t'sais ... c'était pas les conditions comme telle que j'avais vendu, c'était le fait que j'étais pas aller la veille lui dire: " Là ben la machine s'en va, je l'ai vendu" ... c'était pas dramatique dans mon esprit à moi ... pour lui, ça l'était peut-être plus pis y s'est dit ... lui à matin, j'vais le dompter ... c'est encore à moi ça icite!..."*

Lorraine: *Il voulait que vous lui demandiez la permission avant de faire quelque chose!*

Maurice: *Ouais .... mais c'était pas un mauvais "move", c'était un excellent "move"... il ne pouvait pas pas être d'accord là ... moi, j'pense que c'était par sentiment ... mais au point de vue affaires, il fallait que ça soit fait*

Lorraine: *Pensez-vous que le fait qu'il soit revenu 3 jours plus tard,*

Maurice: *J'pense qu'il a décanté ça à un moment donné.*

Lorraine: *Est-ce que votre mère peut l'avoir aidé à décanter? Était-elle le genre à ça?*

Maurice: (silence)..... *ouais .... mon père pis ma mère .... c'était une drôle de situation familiale parce que ma mère couchait à un bout de la maison pis mon père à l'autre bout ... ils restaient ensemble euh... parce que c'était comme ça j'crois ben ... ça faisait 25 ans, qu'ils vivaient comme ça ... mon père s'est séparé il avait, en 1987, il avait 80 ans pis ma mère avait 70... toute leur vie, ils s'obstinaient ... j'vais te dire ben franchement, si ma mère n'avait pas été là, mon père ne se serait pas rendu où il était parce qu'elle était pas mal plus "business" que lui ... lui c'était un travaillant mais comme j'te dis, il travaillait pas toujours ... il travaillait beaucoup par sentiment pis il réussissait parce qu'il travaillait tellement fort! Ma mère était plus "wise"!*

Lorraine: *Alors vous êtes presque sûr qu'elle n'est pas intervenue...*

Maurice: *Non, parce que j'pense qu'elle prenait pour nous autres! Elle prenait pour les enfants ... malgré qu'elle l'aimait ce gars-là. C'était un homme très équitable, personne ne manquait de rien .... c'est sûr qu'on s'entendait mieux ... parce qu'on travaillait ensemble ou comme Denise, Denise a travaillé ben des années aussi ... à pas de salaire ou proche parce que la compagnie n'avait pas les moyens ... il était capable de reconnaître ça pis quand c'était le temps, il était équitable ... En vieillissant, on était beaucoup plus proche, moi j'allais ... on faisait des parties de chasse toute une gang de chum au lac Mis ...*

Adrien aimait ça aller là, il partait là 15 jours, dans le bois pis il aimait ça. Quand on allait à la chasse, il voulait toujours être là hein! parce qu'on avait des partys ... il prenait pas un coup mais il avait du fun avec nous-autres, il aimait ça ... mes chums aimaient ça aussi parce qu'on faisait des maudits pique-niques t'sais ... c'était l'fun ... là on est plus proche, là on jasait plus ... avant ça quand ça faisait pas mon affaire, j'disais pas un maudit mot, au lieu de provoquer une discussion pis de le faire choquer... mais ...

Lorraine: À ce moment-là étiez- vous ensemble dans la compagnie?

Maurice: Ouais, avant 81, après ça, quand on allait dans des choses comme ça .... on l'avait gardé sur notre conseil d'administration .... pour le mettre au courant mais ... il disait pas un mot ... il mettait les états financiers dans ses poches, il partait .... il était convaincu ... c'est vrai que dans les premières années c'était difficile! ... il était convaincu qu'on passerait jamais au travers! dans son esprit à lui parce qu' on ne faisait pas tout nous autres mêmes, on pouvait pas, comme lui avait tout le temps fait, t'sais réparer un petit morceau pis...

Lorraine: Ça grossissait trop vite à son goût?

Maurice: Ça l'avait grossi trop vite... mais ce que j'étais en train de dire, c'est qu'à partir de ce moment-là, quand y a quelque chose qui me disait que ça n'avait pas de bon sens dans mon esprit, j'disais: "Aie écoute là, c'est pas de même que ça se passe!"... là il disait ouais ... il écoutait plus! On était beaucoup plus proche dans les dernières années ... les dernières années, il était cardiaque, il n'avait plus de pouvoir... il n'avait aucun autre bobo que ça ... pis ça va jusqu'au point où un moment donné ... on parle de confiance ... à un moment donné, le médecin, parce qu'il avait 85 dans ce temps-là, mais, il était tellement en forme que le médecin lui a offert des pontages ... il s'est ramassé à l'institut de cardiologie, bon, ils étaient pour lui faire.... pis y a changé d'idée là-bas ... fait que finalement, ils lui ont pas fait mais là , tous les 3-4 mois, il était obligé de rentrer à

l'hôpital en ambulance ... ça j'haïssais ça en maudit, il n'a jamais rien eu ce gars-là ... le dernier coup quand il est mort .... le médecin m'appelle et me dit que ça marche pu .... il en avait fait un bon, il s'était fait trop de dommage au coeur... le docteur lui offrait pareil de se faire faire des pontages ... il dit au médecin: "Appelle Maurice pis explique lui ça!" le médecin m'appelle ici le matin et me dit: "Là, ton père y va pas bien ... s'il n'a pas de pontage, c'est fini là ... il avait seulement 11 ou 12 % de "flow" au coeur ... il n'avait plus de gaz ... J'dis au médecin: "Écoute, moi j'ai pas de problème avec ça si lui veut les faire faire".... il avait demandé qu'il m'appelle pis si j'étais d'accord, il était d'accord lui ... quand le médecin est revenu pis qu'il lui a dit: " J'ai appelé Maurice pis Maurice m'a dit de faire ça pour le mieux ... et que si tu voulais, lui ne voit pas de problème avec ça!" Alors, il dit au médecin: "Sais-tu, un vieux bonhomme comme moi là ... on fera pas ça, là j'suis prêt à mourir pis organise-toi pour pas que j'ai mal ... il avait eu très mal la veille, il ne me l'avait pas dit à moi mais il l'avait dit à Hélène (sa conjointe) ... mais moi, il m'avait pas dit ça .... Hélène était allée après moi, à moi, il m'a parler de toutes sortes de niaiseries.... fait que 1 heure après, il était mort .... Fin de l'enregistrement

Récit de pratique no 2

le 30 novembre 1994

Notre entreprise a été fondée en 1945, par .... Wilfrid Bellemarre et Gérard Villeneuve qui ... qui ont été les deux premiers actionnaires, les actionnaires fondateurs de l'entreprise. Eux, ils ont eu l'entreprise jusqu'en 1978. En 1978, ils l'ont vendu ... ils nous l'ont vendu .... Bon Wilfrid Bellemarre était mon père, il me l'a vendu à moi et à un de mes frères, Gérard Villeneuve était le père des deux autres actionnaires .... il a vendu à deux de ses fils. Alors, en 1978 si on veut, les quatre (4) fils, deux (2) de chaque côté, on a acheté les actifs de la compagnie de Bellemarre et Villeneuve, on a changé le nom pour les entreprises Belle-Ville .... on a changé le nom pour changer le nom ... question de marketing si tu veux .... pis là ... c'est ça les quatre (4) fils ont pris la relève à ce moment-là.

Dans les quatre (4) fils, j'vais les nommer, il y a Christian mon frère, il y avait Louis Villeneuve, Jacques Villeneuve et moi-même, Marc Bellemarre. Quand on a acheté, on a acheté les actifs puis on a formé la compagnie Belle-Ville et on était tous les quatre à part égale ... chacun 25 % des actions. ..... Quand on a acheté, il y en a qui travaillait déjà ... on travaillait tous déjà dans la compagnie depuis plus ou moins longtemps ... euh! Les trois autres avaient travaillé depuis l'âge de .... ça varie là .... ils avaient commencé entre 16 et 18 ans à travailler et puis, ils travaillaient depuis ce temps là .... il y en avait que ça faisait 5 ans, d'autres 3 ans puis d'autres 10 ans là .... et puis moi, j'avais commencé à travailler en 75... j'étais sorti de l'université en 75 et j'ai commencé à travailler en 75. Ça fait que ça faisait 3 ans ....

***Lorraine**: J'm'excuse, y avait-il une formation spécifique pour chacun?*

__Marc__: Il y en a un qui avait un cours en technique, il y en a un autre .... est-ce que c'est important qu'ils soient identifiés?

__Lorraine__: Pour que l'histoire soit plus facile à suivre ... oui ...

__Marc__: Louis Villeneuve avait suivi un cours de technique, Christian Bellemarre lui, avait un cours de mécanique .... il avait suivi un cours d'un an en mécanique à Montréal, c'était surtout son domaine lui, la mécanique, Jacques Villeneuve lui, il n'avait pas de cours, il avait commencé à travailler très jeune, à 16 ans pis euh! .... il avait seulement qu'une expérience là de chantier .... sur le terrain .... pis moi, j'ai un cours, un bacc en administration .... Fait que ça, c'est les quatre qui ont acheté la compagnie pis euh.....Fait que là, on a commencé à opérer la compagnie en 78, ... (arrêt de l'histoire pour répondre au téléphone)

.... quand on a commencé à opérer la compagnie en 78, ça c'est dessiné comme suit ... Louis Villeneuve entre temps, ça faisait peut-être 1 an, 1 an 1/2, peut être 2 ans .... il avait le domaine de l'estimation, il faisait des estimés ... moi, depuis que j'avais commencé à travailler, je m'occupais de l'administration, j'veux dire là que je supervisais la comptabilité, la facturation bon pis, j'faisais aussi la gestion de la main d'oeuvre ..... alors .... on a fonctionné comme ça pendant une secousse .... il y a eu des hauts, il y a eu des bas euh! c'est sûr que ..... il y a eu en 81, 82, la récession .... ça a mal été, 2-3 ans après qu'on est parti .... après ça, on a eu les années 84 et suivantes qui ont été meilleures ....

En 84, on a eu des bonnes années, euh ..... ça fonctionnait assez bien .... En 88, on a fait construire ici, on est déménagé ici et pis en même temps qu'on est déménagé ici, on a acheté un compétiteur ..... et pis ..... en achetant un compétiteur, on est allé chercher un gros client fait que ça l'a consolidé notre chiffre d'affaires ..... ça l'a bien été jusqu'en 90. Là,.... en 90, on a recommencé a avoir un recul de chiffre d'affaires pis euh! .... euh! .... en 91..... là ..... on .... a fait une grosse perte ..... une assez grosse perte ..... pas extrêmement

grosse mais en tout cas euh! ..... ça l'a resté comme ça mais ..... en 92 ..... les premiers mois de 92 là, ... on voyait qu'il n'y avait pas de reprise, que ça stagnait, le chiffre d'affaires .... et même ça baissait ..... et pis .... on voyait bien que .... que .... ça allait pas bien! .... Alors, ce qui s'est passé, c'est que ..... dans ce contexte là, on cherchait des solutions pour essayer de ... de ... de pas faire faillitte, de pas tomber ..... alors .... on discutait tous les quatre (4) ensemble pis tout ça pis euh! ..... p'tit à p'tit, on s'est rendu compte, qu'il s'est formé des pôles c'est que Jacques et moi, on .... on discutait ensemble et on envisageait des solutions ..... euh! .... selon ce qu'on pensait pis, on était pas mal .... pas mal sur la même longueur d'onde ... c'est-à-dire quand quelqu'un proposait quelque chose, l'autre était d'accord ou il émettait son opinion pis on arrivait à un consensus entre nos deux .... et pis là, on se faisait une réunion, à tous les quatre (4), on proposait ça, on proposait ça aux quatre (4), ... les deux (2) autres étaient rarement d'accord et même, jamais d'accord .... pour différentes raisons, j'sais pas trop comment expliquer ça là, j'pense qu'ils n'avaient pas la même mentalité ou la même vision que nous autres .... et pis ... dans ces moments difficiles, on s'est rendu compte que .... ben que ... en tout cas, c'est Jacques pis moi .... on s'est rapproché au niveau des idées, au niveau du travail .... à tous les niveaux, on s'est rapproché... on ... on était toujours ensemble pis on discutait de ça pis .... et pis les autres, ils restaient plus ou moins dans leur coin ...

Un moment donné, on a pris .... on a pris le taureau par les cornes comme on dit .... on a fait une réunion .... et .... Jacques et moi, on a dit: "Ça fait plusieurs fois qu'on en parle, on a déterminé différents facteurs qui font que ça va pas bien ... et pis on a établi différentes choses, différentes politiques qu'il faudrait faire pour... améliorer la situation ...." La première chose qu'on a présenté c'était qu'il faut couper les dépenses parce qu'il y avait pas de travail, il y avait pas de soumission, pis le chiffre d'affaires n'augmentait pas ... on avait beau faire des pieds et des mains .... fait qu'on a dit, on va couper les dépenses .... alors

Lorraine: Ça c'est Jacques et vous qui apportiez ces ..... ?

Marc: *Ces suggestions-là .... c'est çà! Alors euh! .... bon pour couper les dépenses entre autres, mon frère Christian avait .... ça faisait 3 ans, avant ça, il travaillait sur les chantiers pis ... depuis 2 ans, 2 à 3 ans, il travaillait comme contremaître ... avant ça, c'était moi qui faisait ça* (être contremaître) *.... alors là, on a dit, maintenant ... depuis 1 an, 1 an et demi, y a pu d'ouvrage, y a pu de gars en arrière, ça justifie pas qu'on ait un contremaître à $45,000. par année à .... on peut le faire à travers notre travail ... tu vas retourner sur les chantiers ... et pis, il a refusé ..... il a dit: "Il n'en est pas question, moi, j'suis aussi actionnaire que vous autres pis ... yé pas question que je retourne sur les sentiers, j'vais rester dans le bureau".*

A Louis, on lui avait dit, il était dans un club social ... on avait dit on va couper les club sociaux pis ... bon, les coûts du "PR" si tu veux .... Louis dit: "Ah! non, j'peux pas faire ça .... faut que j'aille voir mes chums tous les mardis!...." en tout cas, ... il avait ses raisons, pis nous autres, on les trouvait pas valable .... Ça fait que ça .... c'est peut-être un peu rapide là .... mais tout ça se dessine dans l'espace de ... c'est vraiment .... ça l'a vraiment commencé à prendre forme, j'dirais en janvier, février que .... qu'il y avait vraiment deux clans là ....

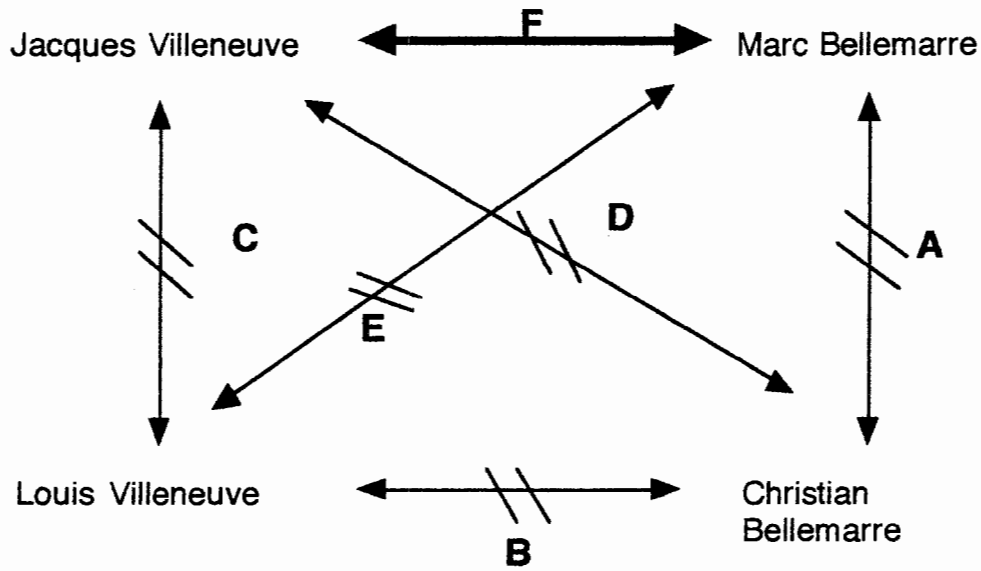
Lorraine: *en 92*

Marc: *Ouais! .... en 92 .... fait que là ... on est arrivé à .... ça été refusé tout ça ... pis on a continué à s'parler Jacques pis moi, pis disont .... qu'en terme de relation, si on se fait un schéma là, bon ....* (Marc dessine une schéma comme celui représenté plus bas) *t'avais Jacques Villeneuve, Marc Bellemarre, t'avais Christian Bellemarre pis t'avais Louis Villeneuve ok? La relation comme ça* (dessin lien A) *ça c'était brisée ok?*

Lorraine: *Il ne se parlait plus?*

Marc: *Ben, ils ne se parlaient pas .... ils se parlaient mais ça n'a jamais été fort comme*

relation ... elle existait, la relation, mais ça n'avait jamais été une "belle" relation entre les deux ok? .... la relation ici comme ça là (dessin lien B), *c'était pas fort non plus ok? la relation ici comme ça* (dessin lien C) *c'était pas fort non plus .... pis celle-là aussi c'était pas fort* (dessin lien E) *.... la relation ici comme ça* (dessin lien F), *ça c'était fort.....*



Lorraine: *J'm'excuse! Mais quand vous parlez de ces relations, est-ce que c'était les relations récentes?*

Marc: *Non! ..... Cette relation, ça faisait longtemps .... mais, on avait toujours passé à travers parce qu'on n'avait jamais eu de difficultés majeures ... en tout cas .... aujourd'hui, c'est de même qu'on l'analyse là ... dans ce temps-là, on s'en rendait pas compte là. Ça toujours existé comme ça ... que .... les relations comme telles sauf que .... ah! oui, la relation comme ça non plus était pas forte là* (dessin lien D) *ok? Sur le coup, on*

s'en est pas rendu compte parce que là .... moi ici .... pis Louis, on travaillait dans le bureau ... au début, pis pendant plusieurs années pis eux autres, ils travaillaient sur les chantiers ... alors .... on s'était pas rendu compte de ça immédiatement là, parce que nous autres, on était dans le bureau ... ça été juste en 86 que lui (Jacques) est rentré dans le bureau, ça faisait déjà 8 ans qu'on était ... Fait que ça (lien D), *c'était pas fort, pis ça* (dessin lien F), *j'dirais même avant qu'il rentre dans le bureau, Marc Bellemarre .... il était quasiment isolé ce monsieur là ... Marc Bellemarre .... sauf que .... après qu'il est entré dans le bureau, lui* (Jacques), *ben là la relation a changé avec les années entre les deux ici* (dessin lien F) *mais, celle-là* (dessin lien D) *ça n'a pas changé ..... euh! .... j'élaborerai pas plus que ça sur .... il est arrivé ben des choses .... durant les années ... qui sont arrivées pis.*

Lorraine: *J'aimerais que vous me spécifiez! ... Le fait que vous ne vous rendiez pas compte de ce manque de relation était-ce dû au fait que vous ne vous rencontiez pas souvent?*

Marc: *Non! ... on se voyait tous les jours quand même, sauf quand Christian était sur un chantier pis Jacques était à la Baie James .... là on pouvait être un mois sans le voir ou 3 semaines là, mais, à part ça s'ils travaillaient en ville, on se voyait régulièrement! ... sauf que ... j'veux dire, eux autres, quand ils étaient sur un chantier, ils n'avaient pas tellement connaissance de l'administration, tu rends pas compte à toutes les heures de ce que tu fais là ... s'il fallait acheter un camion ... on disait: "Aie les gars! Il faudrait acheter un camion, des décisions d'un certain ordre, on s'en parlait .... euh! .... ce qui fait que ces relations là étaient de même .... sont devenues comme ça .... ben moi, j'vais porté un jugement de valeur pis qui ... qui est juste un côté de la médaille que tu vas avoir.... c'est .... c'est .... c'est que* (rire gêné) *.... la relation avec mon frère c'est un p'tit peu envenimé parce que, moi j'trouvais que dans son domaine, il était pas .... il était pas assez .... minutieux! ... Bon, on avait beaucoup de retours négatifs de clients sur son travail .... naturellement, contrairement à un employé qui n'a pas un lien familial, on le couvrait ... en*

tout cas ... ça c'est un jugement de valeur là ... j'tiens à le spécifier, c'est ma perception à moi .... on le couvrait souvent pis bon ... tout ça .... alors un moment donné, quand on a décidé de le mettre comme contremaître en 1989, on s'est dit, ça va régler ce problème là ... pis il va avoir affaire avec les employés ... c'est un gars extrêmement compétent, au point de vue compétence, ... il était très très compétent .... il était peut-être un peu nonchalent pis euh! ... pas minutieux pis bon .... fait que là on s'est dit, là il va être proche, il va être à côté de nous autres ... fait qu'il va être obligé d'être plus minutieux ... mais, ça l'a empiré! ... on aurait dit qu'en le mettant contremaître, ça lui a donné de l'importance, et pis à ce moment-là, ça l'a empiré ... il partait 1 heure 1/2, 2 heures... pis on savait pas où! pis ... les gars attendaient après lui, pour savoir où aller travailler... pis il était pas là pis ... il arrivait à 8 heures 15 quand les gars doivent travailler à 8 heures! ..... On lui a souvent dit, il faut que t'arrives de bonne heure, c'est toi qui donne l'exemple! ... c'est toi qui faut qui soit ici 10-15 minutes avant les gars, c'est pas les gars qui doivent être ici 10-15 minutes avant toi .... pis à 5 heures, c'est pas toi qui peut partir à 5 heures moins 5, il faut que tu partes à 5 heures et 5 quand tout le monde est parti! .... entécas! .... c'était toutes des choses qu'il n'était pas d'accord avec nous autres ... il disait: "Non, j'suis actionnaire, pis j'ai droit de gérer mon temps comme j'le veux!".... Ça c'est une chose qui a la longue! ... bon ... c'est pas arrivé toute une journée là! .... ça c'est fait graduellement! ... les premiers temps, il était plus efficace ... pis un moment donné il avait ...

Lorraine: *Est-ce qu'on en discutait au fur et à mesure ... pour qu'il puisse faire des ajustements?*

Marc: *Ben ... c'est ... j'dirais que .... j'dirais que ... on en a parlé ... pas à toutes les semaines ... parce que moi .... dans ce qu'on pressentait peut-être comme tâche de chacun .... ben ça s'était jamais déterminé les tâches mais .... les tâches de chacun étaient déterminées, on savait ce qu'on faisait chacun .... sauf qu'à un moment donné, si ... un du groupe ... si le groupe n'était pas satisfait du rendement de l'un ou l'autre, c'était pas évident qui devait dire à qui bon ben là j'suis pas content .... sauf que moi ... je, j'le*

prenais d'une façon spontannée ou parce que j'ai voulu le prendre ou parce que j'étais le plus vieux ou parce que j'voyais plus de chose ....

Lorraine: Parce que c'était votre frère?

Marc: Non! parce que j'l'ai fait avec tous les autres aussi ... peut-être parce que j'avais un diplôme plus élevé que ... que ... les autres ... peut-être que ça me créait des obligations ou que les autres .... les employés, comme les partenaires bon .... ça créait ce niveau d'autorité là, entre guillemets là .... bon, comme c'était mon frère, j'pouvais pas faire comme j'le faisais avec un autre employé ... lui dire: " Ben écoute là! .... Ça fait trois (3) matins que t'arrives en retard, là j'ai mon voyage! .... t'sais la prochaine fois là, tu restes chez vous..." fait qu'on laissait passer du temps, on en r'parlait un peu .... on laissait passer du temps ... pis on r'parlait un peu .... bon c'est des choses en fait, qu'on n'a pas réglé ... tu vas voir mais que j'arrive au conflit là .... tu vas voir! Fait que ça c'est ce qui concerne Christian Bellemarre!

En ce qui concerne Louis Villeneuve, ... moi personnellement à partir du moment où ... les premières années où j'ai travaillé avec, ... euh!. .....j'avais pas confiance en ses compétences ..... ok? Mais .... nos pères nous ont vendu, on a accepté que ... mon père a dit: "Voudrais-tu être avec Christian .... oui, oui p'pa! t'sais .... pis M. Villeneuve disait moi, j'voudrais que Jacques pis Louis soient dedans .... ah oui! quand c'est nos parents, on veut pas ... t'as 22-23 ans .... tu veux pas dire .... "Ben lui, j'l'aime pas trop trop hein!" .... t'sais, tu ne négocies pas, t'acceptes ce qu'on t'offre ! dans l'fond ... à cet âge-là ..... Lui ici (dessin Louis), *j'ai jamais eu confiance en ses capacités ... pis son père ben .... pour des raisons qui sont probablement très valables et que je comprend plus aujourd'hui, il l'a mis a un poste où il avait trop de responsabilité en ce qui me concerne! ... pour lui .... Pis, plus les années avançaient, plus il se calait ... il essayait de faire des choses au niveau du personnel pis à différents niveaux qui, étaient au-dessus de ses compétences, de ses capacités à .... au dessus de ses capacités de... de.. jugement, de*

résolution ok?

Lorraine: Pouvez-vous me rappelez c'était quoi au juste son rôle?

Marc: Lui, il était estimateur, il faisait des estimations ... faires des estimations ça veut dire, faire les soumissions, pis ça veut dire quand t'as le contrat ben ça veut dire, préparer le matériel pis le gérer le contrat aussi! ... En gérant un contrat, ça veut dire que tu gères aussi des employés .... Bon ... c'était lui pis moi qui étaient vraiment dans l'administration ... En 1984, un de nos employés, se construit un .... pour te donner un exemple frappant! ....C'est un de nos employés .... Moi, j'avais comme politique, pis j'le disais à Louis, si un de nos employés a besoin d'un bout de tuyau, s'il veut du matériel, on lui vend au prix que ça nous coûte parce qu'on a des escomptes chez le fournisseur .... si ça nous coûte $100., on lui vend $100 .... on ne fait pas d'argent avec lui .... c'est un espèce de ... de bénéfice marginal qu'il a ... nous ça nous coûte rien, lui, ça lui fait plaisir... Alors, un de nos employés qui se construit un bloc appartement, ben là, lui, y achète .... il fait lui même son bloc! ... c'est un bon ouvrier! .... Il me demande, j'peux-tu acheter le stock chez le fournisseur.... il en avait pour plusieurs milliers de dollars .... pas de problème! j'lui dis, achète-le! .... dis-moi combien ça l'a coûté pis tu me rembourseras ce que ça t'a coûté chez le fournisseur pis .... Quand Louis Villeneuve apprend ça, ... là, il n'est pas content: "Aie, y contracte au noir pis y fait de l'argent avec ça!".... j'lui dis: "ben voyons donc, il travaille pour lui!"... il ne nous enlève pas de contrat! ....."Pas question! .... j'sais qu'il achète son stock à telle place, j'vais dire au fournisseur qu'il me garde 20%!" .... "En tout cas, Louis, c'est ton idée à toi..." C'était lui qui était président de la compagnie à ce moment-là ..... il avait le titre mais c'était pas nécessairement la ligne d'autonomie ... en tout cas ... là ben, il l'fait .... là, le fournisseur va le dire au gars .... parce qu'il avait déjà fait des prix au gars ... à notre employé ... il va dire ça à notre employé .... fait que là, notre employé arrive un soir à 5 heures, il dit, j'convoque une réunion, j'voudrais que tout le monde soit là .... j'lui dis: "C'est la première fois qu'un employé convoque une réunion! ... Ça peut-tu attendre à demain?"...."Non! ... c'est urgent pis t'es mieux de rester ici .... ça

doit être en 85 ou 86 parce que Jacques travaillait dans le bureau à ce moment-là .... il dit: "t'es mieux d'être là parce que j'ai quelque chose à dire pis c'est important!" Fait qu'on reste là .... tous les employés étaient là dans la "shope", pis les 4 actionnaires .... pis là, il se met à dire ça:

> *"Moi j'me construis pis j'achète du stock... pis y en a un dans la compagnie icite qui a dit à la place où j'achetais mon stock, qu'il voulait que j'lui donne 20% ou bedon qu'il vende pas .... ça fait longtemps que .... en tout cas .... que j'ai une crotte sur le coeur pis là ça déborde! "....*

... pîs là, y saute dessus ... y s'met à le battre ... ben l'battre ... y voulait le battre! ... fait que là, on les a séparé naturellement, là, il est parti ... là ça l'a créé un ambiance très très négative dans la compagnie ... pis les employés .... pis là, y avait au moins trois (3) employés qui ont dit: "Nous autres aussi on s'en va, on n'est plus capable de le voir! ".... fait que là, ça été un conflit vraiment majeur pis là, ce qui est arrivé c'est que il fallait que ça se règle, parce qu'on avait des contrats en marche, pis les trois (3) gars qui voulaient partir, c'était les trois (3) contremaîtres ... fait que c'était l'enfer s'ils partaient là .... mais lui (Louis Villeneuve), *c'était lui qui était le centre ... il était pas question qu'il aille ... tout le monde lui en voulait ... ben en tout cas, une bonne majorité! .... pas question qu'il aille réglé ça! ... Lui ici* (Christian Bellemarre), *il n'avait pas de respect pis de confiance de la part des employés, il était pas question qu'il aille voir les gars qui voulaient partir.... fait que ce qui s'est dessiné d'une façon .... c'est parce que là, il fallait réagir vite! d'une façon spontanée, ce qui est arrivé, c'est que moi j'ai pris une partie des gars, pis lui* (Jacques Villeneuve) *a pris une partie des gars, on est tous allé les voir un par un et pis on leur a parlé .... et pis là, ... les gars sont restés pis on a .... mais, d'une façon spontanée, ceux qui ont réglé le conflit, c'est ça ici* (Jacques) *pis ça là* (Marc)... *j'pense que c'est à partir de là, qu'on a senti qu'on était vraiment sur la même longueur d'onde pis, on l'a vu ça ... on était juste nos deux pour faire .... pour régler le conflit ... j'dirais que ça l'a peut-être concrériser une certaine place ... une certaine importance ou*

autorité ou en tout cas ... ou philosophie aussi qu'on avait ensemble. Parce que quand on a expliqué le conflit, on s'est expliqué le conflit ... parce que lui (Jacques Villeneuve) *il était pas au courant de ce qui se passait là avec* (son frère Louis) *.... parce que lui, ça faisait pas tellement longtemps qu'il était dans le bureau ... il n'était pas au courant de ce qui se passait au niveau administratif.... Alors, là on a réglé ça, même l'employé qui a voulu malmené Louis... dans les jours qui ont suivi, on l'a rencontré nous autres pis on lui a parlé pis en tout cas... et pis euh!.... Fait que ça là, on a réglé ce conflit là... comme ça ....*

Mais là, à partir de là, Louis Villeneuve, on l'a, excuse l'expression, on l'a tassé dans l'coin un peu ... on lui a dit, tu restes dans ton bureau ... parce que là ça a sorti .... les gars ont dit: "S'il me parle encore, moi j'men va! .... S'il me parle, moi j'men va t'sais!"... on lui a dit: " Toi, tu parles plus à personne pis c'est nous autres qui va faire ton ouvrage!".... Bon, ça c'est arrivé en 85.... mais, avant ça, Louis avait déjà commencé à se faire haïr par les employés. Quand on a pris la relève, on avait des employés qui étaient là depuis 10...15...20-25 ans... pis toi, tu as 25 ans ... eux ont 45 ans... le gars, il te voit arriver ... c'est lui qui connaît l'entreprise depuis 25 ans, c'est lui qui travaille depuis 25 ans c'est pas toi!.... Ça ça a causé des conflits entre Louis pis les employés et entre Louis et moi ... parce que lui, il s'est implanté tout de suite comme patron... moi, j'ai pas été capable d'arriver de même, j'voyais les gars qui avaient 20-25 ans d'expérience pis qui me voyaient pas comme patron.... j'me suis pas imposé au départ comme le patron mais j'me suis présenté comme un employé, j'ai agi comme un employé pendant plusieurs années avant que les gars acceptent que ce soit moi qui prennent des décisions, souvent, inconsciemment, je m'arrangeais pour que ma décision paraisse venir d'eux-autres.... ça c'était ma perception..... pas celle de Louis.... lui, c'était lui le patron qui avait pris la place de son père pis ça causait de gros conflits. Quand tu es jeune et que tes employés sont plus vieux que toi, il faut que tu trouves une façon de "dealer" ça.... c'est pas pareil comme si c'est toi qui a fondé l'entreprise!

Là, on revient en 92 .... bon ben, comme j'te disais tout à l'heure, on voit en 92

qu'on a perdu de l'argent en 91 ... 92 s'annonce aussi pire ... fait que nous autres, on ne sort pas les états financiers mensuels ou trimestriels sauf qu'un moment donné, j'regarde les ventes, j'regarde le total de mes dépenses après 6 mois pis euh.! ... j'compare ça avec ma marge de crédit tout ça pis j'sais ... j'sais pas si on fait $50,000 de profit ou $ 20,000 de perte sauf que j'sais si on s'enligne vers des pertes ou des profits ... t'sais, j'ai une bonne idée .... Fait que, rendu au mois de .... ça pas été long, au moi de mai, j'dis: " Oup!, ça commence à ... ça r'garde pas ben pis si ça s'améliore pas, le chiffre d'affaires, on s'enligne vers des pertes pis tout ça. ....

Lorraine: *Ça c'est après la discussion de janvier, février où vous aviez parlé de diminuer les dépenses?*

Marc: *Ouais, on a commencé au début de l'année par dire: "Ben écoutez, si ça continue à aller de même, il va falloir diminuer les dépenses, il va falloir faire quelque chose!".... on n'avait pas établit de politique, quand on a dit " Tu r'tournes contremaître pis tu coupes les bouteilles de vins pis les choses comme ça!" ça c'était environ ... j'dirais vers le mois de mai à peu près... mais on avait commencé au début de l'année à dire qu'il fallait s'enligner sur quelque chose et on avait commencé à émettre des idées t'sais .... dire comme: "Il va falloir peut-être reprendre nos outils t'sais ... peut-être va falloir faire plus de travail nous autres même ... on avait commencé disons à semer le germe là ... fait que là, ça allait de plus en plus mal au niveau du chiffre d'affaires pis tout ça .... suite à ça avec les années qui ont suivi, Jacques pis moi, on se parlait beaucoup, on échangeait beaucoup .... ce qu'on ne faisait pas avec les autres mais, ... mais .... c'était un peu normal, quand on discutait avec les autres, c'était... on pouvait jamais se mettre d'accord ... on n'était jamais sur la même longueur d'onde! .... mais ça, on le voyait p'tit à p'tit .... ça s'est construit si on veut... pis, quand on est déménagé ici, Jacques pis moi, on reste dans le même coin, fait que tous les midis, au lieu de prendre 2 camions pour aller dîner, on embarquait ensemble ... ça parait pas ça, mais ça l'a construit ça aussi, le fait qu'on se voit tous les midis, ensemble ... cinq (5) minutes pour y aller, cinq (5) minutes pour*

r'venir.... dix (10) minutes par jour à discuter tout seul dans un milieu fermé ... dix (10) minutes par jour, ça fait cinquante (50) minutes, presqu'une heure par semaine, cinquante-deux (52) semaines .... ça fait cinquante-deux (52) heures par année ça! .... que tu te caches pas de personne! mais, ... t'es seul, pis tu jases ... y a personne qui écoute ... tu dis vraiment ce que tu penses .... tu sors toutes tes frustrations pis tu sors .... tout ce que tu penses de la compagnie ... pis comment ça devrait être pis là tu te rends compte à un moment donné, c'est l'fun quand on parle ensemble, on s'en va dans la même direction pis on .... on .... t'sais, ... ça clique!

Fait que là, ... quand il est arrivé le temps, on a dit: "Bon, on fait telle chose, on coupe à tel endroit pis tu fais ça, pis ça ...." là c'était "Aie là!, vous voulez-faire vos patrons, vous vous pensez plus important que les autres!..." pis bon ..... là on a dit: "Écoutez les gars, on est, on se considère à 25 % comme tout le monde, quand on fait des profits pis qu'on s'donne $1,000, chacun va avoir $1,000. sauf qu'on pense qu'un moment donné à quatre (4), il faut qu'il en ait qui prennent des décisions, il faut qu'il y ait une vision de la compagnie, il faut que ça s'enligne dans une direction donnée, il faut qu'il en ait qui prennent les décisions .... on peut pas laisser quatre (4) décider d'une façon qu'on allait pis .... si on veut établir des politiques dans la compagnie, il faut qu'il en ait qui prennent l'initiative pis qu'il fasse .... les autres, ils embarquent ou ils débarquent. Si vous êtes pas d'accord avec nous autres, vous êtes pas d'accord, mais nous autres, on pense que c'est de même que ça devrait être!" .... pis là .... on a proposé ça avant les vacances de la construction de ... c'qu'on pensait qu'on devrait faire [1], là les jeunes ont dit non ... on leur a dit: "Écoutez, on vous laisse les vacances de la construction pour réfléchir... pis après les vacances, on va les mettre en application ...

Quand on est revenu après les vacances, là, il y avait des grosses réticences, pas des réticences mais .... des refus ... ils disaient: "Vous avez pas d'ordre à nous donner".... nous, on leur disait: "Écoutez, les actions, c'est une affaire pis la direction, c'est une autre

---

[1] *voir solutions suggérées au début de l'histoire*

affaire!, il faut que vous compreniez ça que la direction au niveau de l'entreprise c'est une affaire .... pis les actions, c'est une autre affaire ... bon .... "Non, non, on veut décider nous autres aussi à tous les jours!" "Non, tu peux pas à tous les jours ... dans ta tâche, tu peux décider mais il en a qui vont dire quoi que t'a à faire et à l'intérieur de ça tu peux décider!" mais ..... fait quand on est revenu après les vacances ça été le refus complet ... alors là, Jacques et moi, on s'est réuni pour essayer de trouver d'autres solutions pis .... fait qu'on jasait un soir, on s'disait qu'est-ce qu'on f'rait ben ... y sont pas d'accord, pis ça marche jamais .... à un moment donné, Jacques a donné un coup de poing sur la table pis y dit: " Marc, moi, j'vois juste une solution! ... c'est mettre la hache là-dedans! .... on leur propose un ultimatum .... c'est ça ou on vous rachète!"..... Fait que moi, j'ai fait le saut parce que, j'm'attendais pas à ça, parce que .... j'm'attendais pas à ça, parce que ... nos parents quand ils nous l'ont vendu, ils avaient un principe: 50% les Bellemarre, 50% les Villeveuve ok? Fait que là, pour faire un "move" de même mon ... ce qu'on aurait pu penser pis probablement ce qu'on a pensé inconsciemment, c'est que Marc Bellemarre pis Christian Bellemarre s'mettent ensemble pour essayer d'acheter les autres... pis Jacques Villeneuve pis Louis Villeneuve qui étaient deux frères bon ... de façon inconsciente, on r'garde ça aujourd'hui, on a toujours pensé que ça s'ferait un affaire de même pis on voulait pas parce qu'on voulait respecter nos parents pis tout ça .... mais, au fil des années comme tu peux voir, c'est que d'une façon spontanée, c'qui s'est développé, c'est une relation d'un Bellemarre pis un Villeneuve .... Fait que là, quand il m'a dit ça, j'ai fait le saut ... j'ai dit: "Jacques, ça fait longtemps que j'pense ça mais, j'voyais pas que ça pouvait se faire parce que, j'voyais pas que toi pis moi on ... ça pouvait être toi pis moi ou Louis en tout cas ..... pour ces raisons là (le respect de la volonté des deux pères) *... Mais Jacques, te rends-tu compte de ce que tu viens de dire là? .... on s'embarque dans une guerre incroyable pis dans un ..... les conséquences au niveau familial, les parents .... parce que nos pères n'étaient pas au courant de ce qui se tramait .... ils savaient que ça n'allait pas bien et qu'on avait des difficultés financières mais .... fait que là j'ai dit: "Jacques il faudra en r'parler.... ce soir-là, on en a parler beaucoup pis on s'est rencontré de nouveau Jacques pis moi et on s'en est r'parlé ... pis là, plus on r'tournait les choses,*

plus on r'tournait ça d'un bord ou sur l'autre, plus on voyait que c'était ça la solution! ... pis là, on a avancé dans le mois d'août, et puis plus on avançait, plus ... on avait de la misère à la banque, plus on avait de la misère partout! ....

Fait que, là, on est arrivé à la conclusion ou c'est ça, ou on liquide .... là on voyait plus d'issue .... Jacques pis moi, on disait que ça nous intéressait plus de travailler dans cette ambiance là .... c'était rendu une ambiance lourde plus ça allait, plus les relations étaient brisées t'sais là .... on travaillait encore là-dedans .... ça se ressentait beaucoup au niveau des employés .... veut, veut pas, les employés ne fonctionnaient pu .... c'est normal! ... t'es pas capable de cacher ça là .... les employés commençaient à travailler à 9 heures moins quart le matin pis personne ne leur disait rien .... t'sais, il n'y avait vraiment pu d'ambiance de travail pis pu de décisions qui se prenaient pis à peu près pu personne, même si tu essayais de porter intérêt .... un moment tu te dis, l'autre est pas d'accord, pis l'autre se foute ben t'sais ...

Lorraine: Les employés savaient que vous n'étiez pas liés? ...

Marc: Ça paraissait! ... ça paraissait ... d'une façon assez flagrante ... même si on pensait nous autres qu'on réussissait à camoufler ça .... ça paraissait pas mal! C'est un peu comme un couple qui va mal, même si tu veux camoufler ça aux enfants là, les enfants se rendent compte de pas mal de choses .... Quand tu leur dis ça pis qui te r'gardes pis qui disent... mais en tout cas ... qu'ils t'envoient des réflexions là ... tu t'ouvres les yeux!

Fait que là c'est ça! .... Jacques pis moi, on s'est dit ... telle journée, vers telle heure, on rencontre .... on rencontre Louis ... euh! Jacques a rencontré Louis, moi j'ai rencontré Christian pis on leur a dit ça : "Écoutez, nous on pense que ça fonctionne plus .... on pense qu'on s'en va vers la faillite, on vous fait un offre d'achat de tel montant et pis euh! ... on vous fait cette offre là d'achat de tel montant ou vous autres achetez-nous ..... ou bien, si on règle pas, on ferme les portes pis nous autres on pense qu'il va falloir fermer les portes

avant de faire faillite ... vendre pis .... si on vend ... là des semaines qui viennent, on va peut-être réussir à s'en sortir "Kif-Kif" mais, ... nous-autres, on en était vraiment rendu au point de penser ça ... que c'était ça qui s'en venait .... pis quand t'es rendu au point de penser ça si tu fais pas de quoi, c'est ça qui arrive t'sais ... tu t'amènes vers ça (la faillite)....

Lorraine: *Aviez-vous des closes spéciales dans un contrat?*

Marc: *On avait un contrat d'achat-vente .... sauf qu'on n'a pas ... c'est sûr qu'on l'a ressorti le contrat ... mais, si on avait acheté selon les termes du contrat, on n'aurait pas été capable ok? Il était très beau le contrat, très avantageux sauf que, le contrat, on l'a pas, il n'a pas servi à établir la valeur des actions .... il a pas vraiment servi à .... on n'a pas fait exatement ce qu'il y avait dans le contrat sauf que ça l'a servi de base .... peut-être de modérateur dans l'fond là .... Le fait que t'as un contrat, un moment donné, t'es obligé de jouer chacun de ton bord un peu plus "fair play" parce que l'autre peut toujours te brandir le contrat t'sais .....*

Alors, c'est ça, on a rencontré chacun le même soir, à la même heure on a rencontré chacun notre frère .... pis on leur a fait l'offre, comme j'te l'ai dis .... Naturellement, la première réaction qu'ils ont eu eux-autres c'est: " Ah non!, on penserait pas que vous nous feriez ça!"... fait que tu vois, le premier sentiment qu'il a, c'est un sentiment de trahison, d'exploitation, de ..... fait que là ... hum! (le sujet est très mal à l'aise), *on a essayé chacun de notre côté .... après la rencontre, Jacques et moi, on se rencontrait beaucoup, on se comptait tout ce qui était arrivé pis tout ce qui s'était dit dans la rencontre ... pis j'peux dire qu'à peut près le même sentiment a été partagé des deux bords .... au niveau soit de la trahison ou de ....*

J'vais te compter plus ce qui est arrivé sur mon côté là, parce que quand même si j'ai eu des comptes-rendus sur l'autre bord, j'l'ai pas vécu direct là ... j'en ai moins de

souvenir.... (le sujet a beaucoup d'émotion dans la voix). *Mais moi, les réflexions que j'ai eu de mon frère c'est ça: " Tu me trahis, tu me voles mon patrimoine familial .... moi c'était mon patrimoine familial, tu me l'voles .... c'est une partie de mon père .... une partie des choses que mon père a faite, qu'il m'a légué à moi autant qu'à toi ..... même si t'es le plus vieux, t'as pas le droit de me faire ça" euh.... hum!* (beaucoup d'émotion dans la voix) (pause) ..... *bon, ça c'était au niveau des sentiments, ce qui se véhiculait .... euh bon! ... en ce qui me concerne, c'est ben sûr qu'un moment donné, tu te fais dire ça, tu y penses à ça ... tu te dis est-ce vraiment ça que j'suis en train de faire ..... est-ce parce que j'me sens le plus fort que j'essaie de m'accaparer le patrimoine, de m'accaparer les biens et tout ça ... sauf que ... en bout de ligne, moi j'en suis venu à la conclusion que c'était un patrimoine qui mourrait ou un patrimoine que j'essayais de sauver ... c'est peut-être un jugement de valeur mais moi, j'me considérais capable de le sauver puis j'me disais, si on reste comme ça, on le sauvera pas .... pis en plus du patrimoine, moi j'voyais ça... de plus en plus... j'ai toujours vu ça, de par ma formation... quand j'ai fait mes études en administration, quand on nous parlait... on disait, l'entreprise familiale ... on en parlait de l'entreprise familiale pis on nous disait, l'entreprise c'est l'entreprise, les actions, c'est les actions pis la famille, c'est la famille! Même si t'as une entreprise familiale, il faut que t'essaies de prendre ta décision comme une entreprise, il faut que t'essaies de mettre ... c'est pas facile! mais il faut que t'essaies de mettre la famille de côté... Alors, moi j'me suis dis à un moment donné, si j'pense que ma décision est juste, au niveau entrepreneuriale, au niveau des affaires, ben même si ça me fait mal au niveau de la famille, même si ... j'me pose des questions, même si j'ai des doutes mais il faut que j'essaie de les mettre de côté .... c'est sûr que ça revient tout le temps, t'essaies de les mettre de côté mais ça revient tout le temps dans l'décor pis ça pogne toujours aux tripes un moment ou l'autre ..... Ouf!.... Tu me rappelles des souvenirs .... c'est pas facile! .....* (sujet a de la difficulté à parler, il est ému) *euh!....* (rires) ..... (gorgée de café) .... *fait que là .....* (s'allume une cigarette).

Lorraine: *Est ce que vous apportiez ces arguments là à votre frère?*

Marc: Euh.!... moi .... moi, ce que j'lui apportais comme argument c'était: " Écoute, on est dans une entreprise, on a des actions, on a une entreprise à gérer pis on la gère le mieux qu'on peut, pis on prend les décisions du mieux qu'on pense pis là nous autres on pense qu'on est plus capable de fonctionner avec vous-autres! Si vous étiez des étrangers, ça serait la même affaire ... pis on pense qu'on n'est pu capable de fonctionner avec vous-autres pis c'est de même qu'on voit les choses ..." Fait que là, les discussions ont commencé... la date de tout ça là c'est au mois d'août... pis là, les discussions ont duré... ils ont refusé ... on leur a fait une offre, ils ont refusé l'offre, ils nous ont fait une cotre-offre, on a refusé ....

Lorraine: Est-ce que les deux autres se sont ralliés alors?

Marc: Au départ, ils ont fait ça chacun de leur côté... Jacques pis moi, c'est évident qu'on était ensemble... quand on faisait une offre... eux autres, ils ont fait ça chacun de leur côté .... Louis a été passif ... il a attendu ..... Christian, il est allé voir une firme comptable ... Fait que, un moment donné, ça n'aboutissait pas, Christian est allé voir Louis pis lui a dit: " Écoute Louis, si on s'met pas ensemble, moi j'suis allé voir une firme comptable, pis si t'embarques pas avec moi, on va se faire manger la laine sur le dos!... Fait que là, à un moment donné, Louis a décidé d'embarquer avec mais là, entre temps, on avait eu beaucoup d'offres et de contre-offres, de discussions ... Naturellement, moi j'en ai parlé à mes parents à un moment donné ... pis de l'autre côté Jacques aussi ... Christian n'a jamais, jamais demandé l'avis de son père euh! pis j'le comprends parce qu'il était sur l'impression que... il est sûr que mon père prenait pour moi ... mais il a été ben neutre là-dedans, à moi, il m'a dit ce qu'il en pensait mais par contre, il m'a jamais dit t'as tort ou t'as raison ... il m'a dit: "Faites vos affaires, régler les vous autres-mêmes .... c'est pas à moi à régler ça!".... Mais Christian y a jamais .... pis mon père me l'a dit une fois .... "il n'est jamais venu m'en parler, même pas glisser un mot parce que à ce niveau-là soit qu'il savait que... que j'avais raison... ou soit qu'il pensait si j'vois mon père, il va s'arranger pour que Marc ait le plus là-dedans ... il pensait que mon père était plus lié

avec moi ... bon .... il faut dire, au niveau personnalité, Christian c'est pas un gars qui parle, c'est pas un gars qui est extraverti, il est très renfermé pis il parle pas beaucoup ..... contrairement à moi ! (rires)... *Fait que à un moment donné, Christian est allé le voir quand même pis il* (son père) *lui a dit.....*

Christian avait signé un contrat avec la firme comptable pis là Louis, un soir, il a signé le contrat avec la firme comptable mais, j'sais pas c'qui est arrivé là de ce côté-là mais, le lendemain ou le sur-lendemain .... même j'pense que c'est le lendemain qu'il a signé le contrat, il est venu voir Jacques pis il lui dit: " Moi, la dernière offre que vous avez faites, j'ai décidé de l'accepter!..... pis, il a appelé le comptable pis il lui a dit: "Oubliez moi, j'accepte l'offre de mon frère!" J'sais pas ce qui est arrivé exactement mais il a accepté l'offre à ce moment-là .... Fait que là Jacques pis Louis ont signé leur entente d'achat pis tout ça ... fait que là, on a annoncé ça à Christian ... Christian est allé voir son comptable, son comptable lui a dit: "Oh! oh!, tu tombes minoritaire mon jeune homme!".... j'imagine que c'est ça qu'il lui a dit ... parce que là, Jacques avait 50% des actions, moi 25% pis lui 25% alors, on tombait majoritaire ... Fait que là Christian est entré dans mon bureau .... euh! deux jours après là ... pis il m'a dit: " Comme ça Marc ... ça veut dire que moi j'ai rien?" .... moi j'ai dit: " En pratique ... en pratique c'est ça que ça voudrait dire qu'on est plus obligé de t'acheter, on peut t'évincer.... ça va prendre un peu plus de temps mais on peut t'évincer très facilement!" sauf que ... on avait toujours dit, Jacques pis moi, que peu importe la façon qu'on les paierait, on donnerait toujours la même chose aux deux .... ça fait que là j'ai dit à Christian: " Nous autres on avait prévu payer X (Marc écrit ces lettres sur un papier pour mieux me faire comprendre), *là on a donné le montant A à Louis, si ... j'te donne un montant B, la même chose, on se trouve à payer beaucoup plus que prévu là .... si j'voulais payer X, il faudrait que j'te donne la moitié de ce qu'on avait donné à l'autre mais, par contre, on avait toujours dit qu'on.... si ça avait été un étranger, je l'aurais peut-être fait ça, mais on avait toujours dit qu'on donnait la même chose aux deux .... bon .... j'ai pas dit c'est parce que t'es mon frère ... y a dit: "OK, j'ai pas le choix, si j'prends pas ça, j'aurai rien hein!".... il a compris ou son comptable lui a fait*

comprendre que là ... il n'était plus en force pour négocier..... Ça fait qu'à partir de là, on a fait préparer le contrat par le notaire .... on a signé notre achat, le 6 novembre 92 ..... euh! Veux-tu que j'te parle des conséquences au niveau familial? (rires)

Lorraine: *Oui !.... si c'est pas trop difficile pour vous là!....*

Marc: *Non!..... Bon, au niveau familial, moi, j'en ai pas parlé à personne de mes frères et mes soeurs .... sur le coup, dans les semaines qui ont suivies .... j'en ai pas parlé ..... sauf que, Christian lui, y a fait le tour de toute la famille, pis, il a conté sa version ..... euh .... là .... juste un exemple là .... les Fêtes s'en venaient .... il y a une de mes belles soeurs .... un moment donné on parlait de faire une réunion familiale .... pis là, tout le monde était invité pis .... moi, on m'en parlait pas! ..... Fait que moi, j'l'appelle, j'lui dit: "Au Jour de l'An .... on s'réunit chez vous?" ..... fait que là, elle se met à bégayer euh ..... j'lui dis: "Écoute, c'est quoi ton problème? ... euh! est-ce à cause de notre conflit dans la compagnie?"..... "Ouais! .... ben Christian m'a dit que ..... si tu venais, il venait pas!"..... Moi j'lui dis: "Écoute, moi ce qui est arrivé dans la compagnie, c'est arrivé dans la compagnie .... Si on fait une réunion familiale, on se réunit tous les frères et toutes les soeurs, j'suis intéressé à y aller! Il y a deux choses, si tu ne m'invites pas, j'irai pas!" "Ah non!, c'est pas ça, j't'invite!"...."Si tu m'invites pis que Christian est là, j'vais y aller... ça va me faire plaisir de le voir ... c'est mon frère!... c'est le Jour de l'An! .... pis .... Fait que là, elle était un peu mal pris .... elle m'a dit: "Ben oui!, t'es invité! tu peux venir!".... Moi, j'suis allé, lui, il n'est pas venu .... quand, il a su que j'y allais, il n'est pas venu ....* (soupirs) *..... Pis euh bon!..... en ce qui concerne les relations que j'ai avec lui, ... ça fait deux ans que c'est arrivé, pis il ne m'a pas réadressé la parole encore .... Depuis ce temps-là, quand j'le rencontre en ville, il se tourne la tête, il ne me parle plus ... euh! ...*

... Pas l'été passé, mais l'été d'avant, l'été qui a suivui l'été 92, on avait le 40e anniversaire de mes parents et pis c'était à mon chalet, ça se passait .... le vendredi soir pis toute la journée du samedi .... jusqu'au samedi soir, il n'est pas venu .... le dimanche on

avait un brunch dans un hotel, il est venu au brunch .... mais il ne m'a pas regardé, pas parlé là .... mais t'sais, il n'est pas venu aux célébrations du 40e .... Fait que ça c'est les relations que j'ai avec mon frère depuis ce temps-là .... on s'parle pas pis euh!..... il faudrait que tu m'fasses penser de te parler.... il y a une autre compagnie dans laquelle on est actionnaires ... il faudrait que j't'en r'parle....

Bon .... maintenant, ... après ce qui est arrivé, ... on a offert à Christian bon ben tu peux rester, on est prêt à te garder comme employé si tu veux ... ça c'était un p'tit peu intéressé! .... parce qu'il était en contact avec un gros client qu'on savait que si Christian s'en allait, le client s'en allait ..... On lui a dit, tu peux rester, tu as une job, t'es pas sur le chômage, tu peux continuer à travailler sauf que là tu seras pas actionnaire, il faudra que tu fasses ce qu'on te dit .... On a offert la même chose à Louis! ... Christian lui, deux (2) semaines, une (1) semaine, il est resté une semaine pis .... il est parti ....

... pis Louis lui, il est resté avec nous autres ... ok?.... Il travaille pour nous autres, il est notre employé, on a négocié des conditions salariales pis ... En ce qui concerne Louis, ça va très bien!....J'dis pas que ça pas été dur!.... c'est encore des fois difficile!.... quand t'as été actionnaire, pis patron ... pis des fois .... mais, ça s'passe pas mal bien, il a accepté la situation pis, il est correct .... même, depuis ce temps-là, les relations sont pas mal meilleures! ..... Sont pas mal meilleures entre les trois là ..... Pis même pas mal .... c'est faible!.... Elles sont même très bonnes depuis ce temp-là! On dirait que ça l'a fait que ..... en tout cas, Christian est parti!.....

Au niveau de ma famille, bon lui, il a rencontré ..... presque tout le monde! sauf.... euh!..... une de mes soeurs qu'il n'est pas allé voir..... il n'est pas allé la voir pour lui conter..... parce que ..... c'est une de mes soeurs que je vois souvent, pis y a dû s'dire: "Elle a prend pour Marc là" ..... Fait qu'y a pas .... mais, il a fait le tour de tous les autres pis il leur a tout conté ça ..... Ce que ça l'a fait .... c'est qu'il y en a qui ont dit: "C'est vos problèmes!.... c'est la compagnie .... Marc pis Christian, vous êtes encore mes frères ... il y

en a qui ont dit ça .... vous êtes encore mes frères pis ça change rien avec mes relations avec vous-autres bon!..... Il y en a qui ont pris la part de Christian, ... pis, il y en a qui sont venus me voir pour me d'mander mon, ma ... version ..... Ça fait deux ans, il y en a qui sont même pas venus me voir pour m'en parler, même pas venus me voir pour savoir ma version à moi ... ils ont eu la version à Christian pis moi, j'leur en ai pas parler... j'me dis si ..... j'ai pas à me défendre .... s'ils veulent avoir des explications ..... qu'il viennent me voir là mais ... Fait que ceux qui sont venus me voir, j'leur ai dit: " Ben écoutez, ça c'est passé de même ... les montants étaient les suivants, on a réglé pour tel montant .... pis ... pourquoi on a fait ça, c'est pour telle ou telle raison ...." Il y en a une couple qui m'ont dit: " Ah ben câline!..... j'suis content d'avoir ton côté parce que c'était pas tout à fait de même qu'on l'avait compris là .... quand Christian nous l'a expliqué!"..... Pis il y en a qui m'ont dit: " Bon ok! C'est correct là!".... Même, il y en a un qui m'a dit: "Ouais! Une chance que j't'ai parlé parce que .... j'aurais peut-être eu une crotte sur l'coeur... pour une secousse, ... j'pensais pas que ça c'était passé tout à fait de même!" Fait que, j'ai pas aucun de mes frères pis de mes soeurs, à part de Christian, qui me parle pas .... sauf qu'il y e n a un ou deux qui sont pas mal moins affectueux avec moi qu'ils l'étaient avant ..... j'vois bien qu'il y a quelque chose là ....

Lorraine: *Est-ce que ces personnes sont au courant de votre version de l'histoire?*

Marc: *Non! eux-autres, j'leur ai pas conté ma version .... il y en a deux .... il y en a deux qui m'ont pas demandé ma version ... pis qui sont assez froids avec moi .... ils sont pas mal moins chaleureux comme j'te dis....*

Lorraine: *Ça vous a jamais tenté d'aborder le sujet avec eux?*

Marc: *Non!.... non parce que comme j'te dis moi là ..... j'en parlais justement il y a pas longtemps .... quand j'ai rencontré ma soeur.... celle avec qui j'me tiens souvent! ... pis, j'lui en r'parlais, pis j'lui disais ça: "D'après toi, y en reste-tu ... dans ces deux là ... . sont-*

ils encore?".... Elle m'a dit: " Ah oui!, j'pense qu'ils te pardonnent plus ou moins .... pour eux-autres t'as fait quelque chose t'sais!" ..... là j'lui a dit: " Pourquoi?" "J'leur ai jamais conté ce qui c'était passé".... pis j'ai dit: "ils ont la version à Christian, pourquoi ne viennent-ils pas me voir pour me dire écoute Marc, on n'est pas content de ce qui s'est passé .... ça nous fait quelque chose ça!" .... Ma soeur me dit: " J'le sais pas!"..... peut-être que ça serait à moi à prendre les devants pis à dire: "Écoutez là!" .... et à aller leur conter ce qui s'est passé ... mais moi, si j'fais ça, j'prends ça comme quelqu'un qui veut essayer de justifier pis camoufler... t'sais, c'est pas vrai là! ..... en tout cas, moi c'est d'même que j'vois ça là .... j'me dis, si à un moment donné, ils veulent avoir des explications, qu'ils viennent me voir, j'leur dirai .... à ce moment-là, si c'est eux-autres qui viennent me voir..... y auront pas l'impression que j'me suis préparé .... que j'me suis préparé un scénario pis bon... Fait que c'est ça qui est la situation familiale dans le moment....

Lorraine: *Du côté de Jacques, ça n'a rien changé?*

Marc: *Du côté de Jacques, ce qu'il m'a compté c'est que lui aussi, il a ..... il y a une couple de ses soeurs qui ont envoyé des réflexions assez acerbes là ..... il y en a qui ont ... il y en a une à qui il a parlé ..... qui lui a expliqué ..... mais il y en a une autre qui ..... elle lui parle, il n'y a pas eu de brisure mais elle n'a jamais voulu lui en parler pis il dit: "Elle appelle Louis, elle l'invite chez lui ... pis moi...." elle le voit aux Fêtes, pis elle lui parle .... tu vois que les attitudes, les relations ont changé .... ça a joué aussi dans sa famille .... peut être un peu moins que dans la mienne .... mais ça a joué à lui aussi...*

Lorraine: *Puis pour les parents, est-ce que ça l'a changé quelque chose cette histoire là?*

Marc: *Mes parents, ... en ce qui concerne les miens, j'peux pas te parler de ceux à Jacques là.... .eux-autres.... ça pas changé.... c'est sûr que .... mon père, en ce qui concerne mon père et ma mère .... ils sont pas mal d'accord avec moi dans le sens que si on avait*

pas fait ça, on fermait les portes ..... pis, ils ont eu connaissance que Christian a été conté sa version à ..... sont pas très très contents de ça mais ils n'ont pas .... t'sais, Christian c'est leur fils ..... pis ça va toujours être leur fils ..... ils n'ont pas changé leur attitude envers Christian ..... ils vont souper là ..... il les invite à souper bon ..... il reste que c'est sûr que ça leur a fait mal au coeur..... ça leur a fait quelque chose bon ..... qu'on se sépare là t'sais!

Lorraine: *Comme n'importe quelle chicane finalement!*

Marc: *C'est ça! ..... ils ont trouvé ça assez dur pis euh! .... psychologiquement, ils ont trouvé ça difficile!..... c'était stressant pis t'sais, ... ils ont ben vu qu'au 40e, Christian n'est pas venu .... c'était un peu dur à prendre là!.....Fait que ..... c'est ça le conflit qu'on a eu .... c'est comme ça qu'on l'a réglé....*

Lorraine: *Quelles ont été les conséquences sur l'entreprise après?*

Marc: *Bon ... les conséquences sur l'entreprise .... On a fait ça le 6 novembre 92 .... dans les ..... jours qui ont suivi ..... le lendemain, quand ça été fait, officiellement .... on l'a annoncé aux ... on a fait une réunion des employés ... le six (6) j'pense que c'était un jeudi .... alors, on l'a annoncé .... on a convoqué une réunion pour le lundi matin ... pis là, on l'a annoncé aux employés .... pis là, quand on l'a annoncé aux employés, pis dans les jours ..... ou les semaines qui ont suivi, on a eu des commentaires très positifs des ... des employés ... les employés ont dit: "Ouf, y était temps que vous fassiez quelque chose! ... pis, On est ben content que ce soit arrivé comme ça!" ..... et pis, j'prêche peut-être pour ma paroisse* (rires) *mais .... on a eu un changement d'attitude .... de la part des employés .... c'était le jour pis la nuit .... mais, il faut dire une affaire c'est que .... j'suis conscient que ce changement d'attitude là .... a été causé aussi par notre changement d'attitude à nous autres aussi ...*

.... Jacques pis moi, on était beaucoup plus motivé ... à partir du lundi matin là .... et pis ... la ... la tension a baissé .... pis y a eu un gros gros changement d'attitude ... les employés ça travaillaient plus pareil t'sais ... c'était ... pis, il y a une affaire ... ça faisait des années qu'on disait, on commence à 8 heures, on disait .... il faudrait entrer à 7 heures et demi ... à chaque fois qu'on en parlait aux réunions .... ça disait: "Oui, oui!".... y en a jamais un qui entrait à 7heures et demi .... on entrait à 8 heures moins 5 .... Jacques pis moi, on arrivait à 8 heures moins 10 mais en tout cas ... et pis .... ça se faisait en masse .... fait qu'un moment donné, on faisait comme les autres .... on arrivait .... Pis là, à partir du moment où on était juste moi pis Jacques, on dit: "À partir de lundi matin, on entre à 7 heures et demi ... ça fait deux ans là ... qu'on a dit ça ... ben ça fait deux ans qu'on entre à 7 heures et demi .... Ben rien que ça, rien que le fait qu'on fasse ça ..... qu'à chaque fois qu'un employé entrait ici pis qu'il voyait qu'on était déjà là, on dirait que ça l'a entraîner une motivation supplémentaire ... j't'apporte cet exemple là pas parce c'est pour te dire, qu'à partir du moment où on a été seul, Jacques pis moi, quand on prenait une décision ... de faire quelque chose, elle est exécutoire pis elle se faisait ..... contrairement à avant, depuis plusieurs années, on prenait des décisions mais ça se faisait jamais ... on partait de la réunion pis là ouais! ... ouais!.... c'était des paroles en l'air.... parce qu'il n'y avait pas personne qui avait l'autorité de forcer quelqu'un à le faire t'sais .... mais là .... rien qu'à deux, t'as pas besoin d'autorité .... tu t'entends bien, on décide de l'faire, on l'fait ....

Fait que, à partir de ce moment-là, on a ... on a vu un gros gros changement dans l'attitude des employés ... ça c'est la première chose qui nous a frappé .... Mais, par contre, on a perdu un client de $200,000. - $250,000. par année ..... mais, ... à partir du moment où on a été tout seul, Jacques pis moi, on s'est mis à pogner des contrats .... on s'est mis à avoir des gros clients ..... là sur le coup, on s'est pas rendu compte .... c'est juste six (6) mois, huit (8) mois, un (1) an plus tard qu'on s'est mis à analyser ça .... pis on s'est dit: "Quest-ce qui s'est passé? On a été merdeux en maudit!"..... là Jacques a dit "Ben là Marc, on a été merdeux .... mais t'sais, à partir du moment où ça l'a été réglé, on n'avait plus les tracas des quatre (4) actionnaires, qu'on travaillait en confiance, qu'on a

été motivé, qu'on travaillait heureux .... ça se sentait peut-être chez les clients ça aussi .... ça nous a peut être permis de voir des choses qu'on ne voyait plus, on avait un écran là! .... pis peut être qu'on a été chanceux à travers ça aussi là mais, y reste que ça là, ça nous a fait débloquer sur bien des choses!"

***Lorraine**: Ça l'a catalysé peut-être votre énergie!*

***Marc**: Notre énergie et .... c'est ça pis ..... à partir de ce moment-là .... assez qu'on a perdu ce client là* (celui à $200,000 par année)*.... pour notre chiffre d'affaires, c'était un client majeur, pis en 92, on a remonté notre chiffre d'affaires, malgré tout .... et pis c'est-à-dire pas en 92 mais en 93 parce qu'en 92 en réalité, on a perdu $150,000 .... c'est vrai qu'on était sur l'bord de fermer quand .... on n'avait pas les chiffres quand on a négocié mais ... quand on a eu les états financiers, on avait perdu $150,000 ..... on était sur l'bord .... Fait qu'en 93, on a fait un petit profit, on a fait $15,000 ..... mais la vapeur a r'virer quand même ..... pis en 93, ça n'a pas été une année extraordinaire au point de vue de l'économie là ..... ok, on a eu des beaux clients ..... on a frappé des belles jobs*

***Lorraine**: Et vous aviez perdu le client de $200.000?*

***Marc**: C'est ça .... fait que ... pis même quand Christian est parti, il est parti avec le client .... c'était un client qui donne beaucoup d'heures, ça peut être intéressant pour les gars car tu peux faire plusieurs heures dans une semaine ... tu peux faire des grosses années pis t'as des temps* (supplémentaires) *..... pis nous autres, notre employé qui travaillait pour ce client là .... ben Christian lui a demandé ... parce que ... il a passé proche d'y aller mais il a décidé de rester... pis nous autres, on l'a pas su ... on l'a su par après .... fait que s'il a décidé de rester c'est pas parce qu'on lui a mis des pressions et qu'on lui a promis des choses ....on l'a pas su .... Est-ce qu'il a décidé de rester parce qu'il a vu le changement d'attitude ou le changement d'ambiance?... J'le sais pas, j'lui en ai jamais parlé ..... mais, tout ça pour te dire que ..... en tout cas, plus ça va, plus on est convaincu qu'on a fait la*

bonne chose parce qu'avant ça on s'en allait de même (geste montrant la descente du chiffre d'affaires), *on avait des bons .... des bons chiffres d'affaires pis on perdait de l'argent pareil ... t'sais ... en 91, on a perdu de l'argent, pis on avait eu une bonne année .... un bon chiffre d'affaires .... pis, on perdait de l'argent ..... ça faisait deux (2) ans ou trois (3) ans de file qu'on perdait de l'argent ....*

***Lorraine**: C'est pour ça que ça s'imposait de surveiller les dépenses ...*

***Marc**: Ouais! .... en tout cas .... nous autres ça nous confirme ça, qu'on a pris, en tout cas, à date là, ... c'est sûr que si on fait faillite cette année ou l'année prochaine .... on va dire, ceux qu'on a acheté vont dire: "Hein! j'vous l'avais dit que vous seriez pas capable ...."* (rires)

***Lorraine**:* (rires) *Oui, ils attendent juste ça!*

***Marc**: Ça fait parti aussi du jeu des affaires là .... Fait qu'on a vraiment vu un changement d'attitude de la part des employés et un changement d'attitude de notre part aussi, de la part de Jacques pis moi face à notre implication ... pis le plaisir de travailler, pis à la confiance .... on en parle .... on s'en r'parle quasiment à tous les mois, on en r'vient pas comment que c'est rendu aujourd'hui ..... quand il en a un qui est malade ou qu'il part en vacances, on s'ennuie de lui pis ... on est content d'le voir r'venir pis c'est .... en tout cas ... c'est ça ..... c'est ce qui a été les conséquences ..... c'est peu être pas bien précis, c'est plutôt des conséquences émotives mais ..... c'est important ..... c'est peut-être même le coeur d'une entreprise la motivation.....*

Ensuite, d'autres conséquences ..... celle-là ... ah! ben toi, tu ne veux pas des conséquences néfastes hein! (rires)

***Lorraine**: Ben oui! vous pouvez me les dire?*

***Marc**: En tout cas, t'en feras ce que tu voudras .... On a une autre compagnie qui est une bâtisse .... c'est-à-dire, la compagnie Bellemarre et Villeneuve existe encore et elle gère une bâtisse ... bon, ça .... ils* (les pères) *nous l'ont vendu aux quatre (4)..... Quand on a acheté pour la compagnie Belle-Ville , Christian a dit: "Qu'est-ce qui arrive avec la compagnie Bellemarre et Villeneuve?"... J'lui a dit: "Écoute, Bellemarre et Villeneuve, c'est une affaire que t'as pas compris encore .... Bellemarre et Villeneuve, c'est une compagnie pis Belle-Ville, c'est une autre compagnie ... là c'qu'on règle, c'est Belle-Ville .... Bellemarre et Villeneuve, on n'a pas l'intention d'y toucher c'est une autre compagnie ... pis, y en a pas de conflit dans celle-là .... c'est pas dans ça qui a un conflit, c'est dans Belle-Ville .... alors nous autres, s'il y a pas de problème.....*

Là, on a fait ça (achat des actions des deux autres partenaires de Belle-Ville), *au mois de novembre ... ben là, Christian est parti ..... il est parti pas trop de bonne humeur.... il a pas fait de crise pis tout ça mais ..... il est parti avec un client ..... il est parti avec un p'tit peu de marchandise .... un p'tit peu ... des échelles, des escabeaux ..... des affaires qu'il pensait que ça lui appartenait là. .... nous autres on disait, ça l'appartient à la compagnie ça ... c'est pas à toi .... pis on t'achète ... en tout cas ..... lui, il pensait de même ..... fait que ça, ça nous a mis un p'tit peu une crotte sur l'coeur bon ..... fait que là c'est resté de même ..... là est venu la fin de l'année de Bellemarre et Villeneuve ..... pis lui, il est actionnaire à 25%, mais ... la compagnie de comptable qu'il avait prise, a été très dure avec nous-autres ..... très très très dure ..... même au point de dire, on va les mettre à terre! en tout cas..... Fait que là, quand est venu la fin de l'année, on avait les états financiers, ... là, j'ai dit à Jacques: "Il faudrait envoyer une lettre à Christian pis faire une assemblée annuelle parce que là, c'est pu quatre (4) gars en bons termes là ... ça fait un an qu'on a fini pis, il nous parle plus .... il ne nous avait pas adressé la parole ..... on le recontrait sur la rue, pis il adressait pas la parole à Jacques non plus, il se tournait de bord ..... t'sais, c'est pas un gars qui est en bon terme avec nous-autres.....*

***Lorraine**: Et avec Louis?*

Marc: Ni avec Louis, il lui parlait plus .... fait que j'ai dit: "Il nous parle pas à ni un ni l'autre ... il va falloir faire les choses légalement parce que".... bon fait que là on lui a envoyé une lettre enregistrée, les états financiers et pis on l'a convoqué à l'assemblée pis il n'est pas venu la première fois, c'était un peu normal ..... le temps qu'il digère tout ça. .... un an après, on a fait la même affaire .... parce que là, c'était arrivé au mois de novembre ... on avait les états financiers de 92, en 93, on a fait la même affaire pis il n'est pas venu encore à l'assemblée .... fait que là, cette année, pis là y nous parlait pas ....

Louis lui a r'parlé mais .... c'était pour, c'était pour..... en bon français, l'écoeurer... parce que Louis dans son affaire, il avait signé un contrat avec le comptable ok..... le soir, pis le lendemain matin, il a appelé le comptable pour lui dire: "J'ai signé un contrat avec vous autres hier mais, j'ai pensé à ça comme il faut pis... aujourd'hui, j'accepte l'offre de mon frère .... fait que cassez mon contrat ..... vous n'avez plus à négocier pour moi." Fait qu'il a été dans son bureau une (1) heure le soir... le comptable, a fait une facture de $800. pour les négociations qu'il a fait avec Christian pis Louis ..... il en envoyé une facture de $400. à Louis pis $400 à Christian ... mon Louis y dit : " Moi, j'paye pas $400 ..... j'ai été un heure dans son bureau, j'ai signé un contrat c'est vrai mais le lendemain matin j'l'ai appelé comme quoi que .... j'ai été un heure!" Fait qu'il a appelé le comptable et lui a dit: "Écoute, j'vais t'envoyer un chèque de $100. parce que j'ai été un heure dans ton bureau mais ... toi, ça fait déjà 2-3 semaines que tu travailles pour Christian .... j'paierai pas la moitié du "bill" .... si t'as fait pour $800. d'ouvrage, j'suis prêt à te donner $100 .... c'est ben payé pour l'heure que j'ai été dans ton bureau mais, j'veux pas payer le restant ..." Fait que là, Christian a fini par le payer le $700. mais depuis ce temps-là, il a dit à Louis: "j'l'ai payé ton compte .... pis j'suis quand même capable de faire mon épicerie!".... il lui dit ça devant le monde pis ... il l'écoeure ... fait qu'il a pas de bonnes relations avec Louis....

Fait que là, moi j'ai parlé à mon père pis Jacques à M. Villeneuve ... .pis on leur a dit: "Là, ça fait deux ans qu'il nous parle plus .... pis, avec Louis, il ne lui parle pas

comme s'il était actionnaire avec lui dans une compagnie, il lui parle comme quelqu'un qu'il n'aime pas ... on lui dit ou il change d'attitude ou il débarque ... là, on lui avait dit qu'on touchait pas à Bellemarre et Villeneuve mais là ... en autant qu'il passe l'éponge, qu'il tourne la page t'sais ... qu'il vienne nous parler t'sais, un moment donné, t'es encore en business avec quelqu'un, faut que tu passes l'éponge pis tu dises ok .... avec la bâtisse, si vous avez besoin de moi ..... ben appelez-moi ..... Ça c'est une affaire .... une bâtisse de même nous autres, on n'a pas 100, on s'engage pas des concierges là t'sais ..... moi, j'fais la comptabilité, Jacques s'occupe des "bills" ....si jamais on a des travaux à faire, y viendra pas nous aider hein! j'ai pas l'intention de travailler pour la bâtisse pendant vingt (20) ans pis, au bout de vingt (20) ans lui va arriver pis dire ... moins j'ai des actions ... vous me devez tant .... t'sais, y a ben beau être mon frère là mais .... à poisson, à poisson et demi! .... Fait que, là j'ai dit à p'pa, là tu t'arranges pour qu'y vienne, pis qu'y change d'attitude pis qu'y tourne la page .... ou qu'y vienne pis qu'y nous dise qu'il veut pu rien savoir... parce que c'est nous autres qui va y dire ben vite là ... qu'on veut pu rien savoir... Fait que là ..... en tout cas .... les assemblées, on aurait pu ..... normalement, on faisait ça ici ..... là on a fait les assemblées dans un des loyers qui étaient libres .... on a fait ça dans le loyer pour qu'il se sente à une place neutre .... parce que venir ici, c'était pas nécessairement intéressant pour lui ... bon ....

Cette année, on l'a fait dans l'appartement à mon père ..... mon père a réussi à l'amener.... quand on arrive, Jacques pis moi on est arrivé ensemble .... on est toujours ensemble (rires)*.... quand il est arrivé, il était là, il nous a pas dit bonjour.... moi j'lui dit bonjour Christian! il répond en grognant .... à Jacques, il n'a même pas répondu ..... tu voyais tout de suite en rentrant que oup! il avait pas ... il avait pas l'air de vouloir nous serrer la main du tout! Fait que là, tout le monde était arrivé, il y avait Jacques, mon oncle Gérard, parce que dans la bâtisse, on est tous les quatre (4) actionnaires mais Gérard pis Wilfrid sont encore majoritaires là-dedans .... parce qu'on rachète leurs actions tant par année .....*

***Lorraine**: Alors, les deux pères sont encore majoritaires?*

***Marc**: Ça fait juste trois (3) ans qu'on a commencé à faire les paiements .... on achète les actions au fur et à mesure qu'on fait les paiements....*

Donc, on fait la réunion, on donne les résultats des états financiers, les baux où ils sont rendus .... à quel prix ils sont etc ... À un moment donné, il y avait un item varia .... moi, j'demande à Christian: "As-tu quelque chose à dire Christian?" "Non ... rien à dire!".... fait que là j'dis c'est ben de valeur mais moi j'en ai des choses à dire: "Là Christian, c'est quoi tes intentions .... dans Bellemarre et Villeneuve?".... y dit: "Moi, j'ai pas d'intention, j'suis actionnaire pis j'ai mes actions .... pis vous-autres, "runner" ça comme vous avez toujours "runner" les "business .... à votre façon!".....J'lui dit: "Écoute Christian là, c'est pas ça la question ..... j'comprend que chez Belle-Ville , il est arrivé des choses mais là, on parle de Bellemarre et Villeneuve!..... t'es-tu prêt à changer ton attitude? es-tu prêt à nous parler? à être en business avec nous-autres?".....''Moi, j'ai rien à changer... j'ai mes actions!"..... là j'lui dis: "C'est ben valeur Christian, mais moi, j'prend pas ça de même!.... ça marchera pas de même, j'suis pas intéressé .... pis les autres non plus sont pas intéressés à avoir un actionnaire qui a cette attitude là!".....''Combien tu veux que j'te les vende mes actions?..... $5 suppose!" en voulant dire .... tu vas me voler encore ....Fait que là, j'lui a dit.: "Non, y a un de tes frères .... donne-lui tes actions ou vend lui à un bon prix ..... c'est ça que j'veux!".... depuis ce temps-là, j'ai pas de nouvelle de ce qui se passe là ....

... C'est une des conséquences qui est arrivée .... ça va faire des frictions .... ça mon père a trouvé ça dure .... il a trouvé ça encore plus dur (rires)*..... Ben là en tout cas, mon père, j'lui ai parlé l'autre jour, j'lui a dit: "Ben, p'pa, t'a plus rien à faire, t'as plus rien à dire ... c'est entre nous autres .... ou ça casse encore, ou y vient nous parler.... c'est plus un enfant d'école non plus .... il faut qu'il agissent en homme à un moment donné ..... c'est comme quand tu es marié .... si t'es choqué après ta femme, il faut que tu te déchoques .... ou bedon tu te séparés!"..... Fait que c'est ça les conséquences que ça l'a eu sur notre*

compagnie .... là, est-ce qu'il va vendre? Ben là nous autres, j'pense pas qu'on soit capable de créer un climat de confiance .... même s'il revenait là, j'pas sûr que ....

***Lorraine**: Selon vous, vous êtes sûr qu'il va vendre?*

***Marc**: Selon moi, moi j'en suis rendu au point que .... ou il va vendre ou ses actions vont valoir zéro parce qu'il est minoritaire encore une fois .... tant qu'à moi ...*

***Lorraine**: Pouvez-vous me parler des conséquences négatives que ce conflit a eu sur l'entreprise?*

***Marc**: Ben oui! Pendant ce conflit là, personne ne savait qui donnait les ordres ... les employés ne savaient pas qui aller voir. Il n'y avait plus de "boss". Si j'aurais été dans leur peau, j'aurais marché sur des oeufs c'est bien évident!*

On peut dire aussi que ça l'a eu des conséquences négatives sur la recherche de contrats... tu as la tête grosse de même à tous les jours ... c'est définitivement le problème qui accapare ton énergie et ta capacité de penser et de réfléchir là ... veux, veux pas...

C'est pareil comme si tu avais eu une mortalité t'sais .... pis, ça l'accapare pas juste une journée ... tout ce temps là (le temps que dure le conflit) .... *On s'est rendu compte qu'en ce qui concerne la recherche de contrats et de soumissions, c'était presque nulle..... Moi, j'me souviens d'un client qui m'a appelé pour une soumission ... pis, j'ai jamais trouvé le temps de lui faire la soumission .... il m'a rappelé et m'a dit qu'il avait donné le contrat à d'autres parce qu'on lui avait pas envoyé de soumission! .... D'un côté, j'étais peut-être mieux de ne pas le faire... je crois que je l'aurais fait à perte! .... T'es tellement débranché ou tellement branché sur le problème .... pour nous, ... ça nous pognait aux tripes!....*

Ça l'a eu aussi des conséquences sur la productivité et sur le rendement de juin à novembre. On était vraiment pas là ... ça l'a paru .... Tout ça ... ça l'a eu des effets négatifs sur l'ensemble de la compagnie.... T'sais, on était ici tous les quatre mais durant ce conflit-là, on faisait le stricte minimum ..... on essayait de travailler mais on était pas capable... Définitivement, une situation comme ça il ne faut pas que ça dure un an.... On a quand même été assez chanceux de la régler assez rapidement .... deux mois après notre ultimatum, c'était réglé ... si ça avait traîner six mois, un an, on s'en parlerait pas ensemble! Si tu entres des consultants là-dedans, ça risque de durer pas mal plus longtemps et de coûter pas mal plus cher!

... Quand on a fini cette histoire là, tout le monde était brûlé... les quatre. Cette année-là, les vacances de Noël, on les a appréciées vraiment... Il faut le vivre pour savoir ce que c'est .... tu es aussi vidé que si tu avais eu de la mortalité proche ... tu es amorti et un peu perdu....

Une fois qu'on a signé, on a eu un regain d'énergie... Ça été une thérapie dans le fond pour tout le monde!.... C'est pas évident de se parler quand tu es quatre et qu'on est parent .... pourquoi? j'le sais pas.... parce qu'on a peur de se blesser? ..... Avec un étranger, si t'es pas content tu lui dis pis c'est tout!....

***Lorraine:** Aujourd'hui, avec un certain recul, est ce que vous procéderiez de la même façon?*

***Marc:** Oui!*

***Lorraine:** Est-ce que vous attenderiez aussi longtemps ou s'il fallait vraiment que ça se passe comme ça?*

***Marc:** Oui, oui parce que moi .... moi, ça fait longtemps..... parce que j'ai toujours été impliqué dans l'administration .... ça fait longtemps que j'me dis .... et pour plusieurs*

impliqué dans l'administration .... ça fait longtemps que j'me dis .... et pour plusieurs raisons .... y a la grosseur de l'entreprise qui joue un rôle veut veut pas ... tu peux avoir une petite entreprise, être quatre (4) dedans pis que ça aille bien t'sais ... .mais, quand t'as une p'tite entreprise, pis que tu travailles fort, à quatre, ça te laisse pas beaucoup de lattitude pour profiter de ... de ce que tu peux gagner.... parce que tu gagnes pas des millions hein! ... Fait qu'un moment donné, diviser une piastre en quatre (4) ça fait pas beaucoup pour récompense ça .... parce que c'est ça qu'on cherche une récompense hein! .... fait que le bonbon est pas gros .... à quatre (4) .... fait que quand tu fais ... si tu fais $100, de profit par exemple, parce que t'as un plus gros chiffre d'affaires ou que c'est plus rentable, ben là à quatre (4), le bonbon est assez gros pis ça satisfait tout le monde .... c'est une des raisons matérialistes qui fait que ça apporte des conflits .... moi, ça fait longtemps que j'me dis ..... ou bien .... pis un de mes parents qui me l'a dit, vous êtes quatre, vous devriez faire tripler ça ce chiffre d'affaires là .... si tout le monde y met sa compétence, ça devrait tripler!.... Ils nous disaient, on était deux mais on vivait bien mais on le faisait à deux ... bon, ça c'est jamais arrivé! Ça fait quand même depuis 78 là, pis c'est jamais arrivé! on a toujours tenu ça stagnant pis ... moi, j'vois que ça débloque depuis qu'on est deux ...

L'autre raison, c'est une raison familiale, deux Villeneuve, deux Bellemarre, que ..... moi un moment donné, j'disais ça Bellemarre et Villeneuve pis mon père m'a rabroué ... j'lui a dit: "Écoute p'pa, là on est rendu en affaires, c'est des actionnaires .... mais moi, la question Bellemarre et Villeneuve j'en ai marre .... question d'actionnaires ..... j'ai même dit à mon père, si Christian se rétracte pas, pis qu'il veut pas vendre ses actions, j'lui ai dit moi j'ai proposé aux autres d'arranger ça pour qu'on soit 33%-33%-33%... ça me fait rien moi de perdre la part des Bellemarre .... c'est pu une question de Bellemarre-Villeneuve .... c'est trois actionnaires .... pis si Christian ne se replombe pas, pis si ça marche pas, il va être mis à part pis, on va s'mettre à trois à parts égales. Moi, j'veux pas garder 50% des actions, pis les autres chacun 25% ... j'ai toujours fonctionner à égal .... j'aime mieux avoir des chicanes à égal que d'avoir des chicanes à supérieur... j'veux

dire, honnêtement, c'est plus équitable quand t'es égal même quand t'arrives dans une chicane ..... fait que mon père me dit: "Non, non, c'est un principe ... pis....."....en tout cas, on va essayer de le conserver là mais .... ça dépend comment .... chaque cas est unique...

J'vais te donner un autre scénario .... si c'est Marc Bellemarre pis Jacques Villeneuve, qui, en 78 sont dans le bureau tous les deux ok?..... au lieu de Louis Villeneuve ...ok? Jacques Villeneuve, y a moins d'instruction mais ..... .pas mal plus de potentiel ..... pour moi c'est un fait .... l'autre à moins de potentiel, c'est pas un mauvais gars ..... mais moins de potentiel ..... alors, peut-être que ça arrive jamais ce qui est arrivé .... mais, étant donné qu'au départ, c'est Louis Villeneuve et Marc Bellemarre qui sont là, j'parle au niveau de la direction .... pis que les deux autres sont, à cause de leur âge, c'est juste une question .... Louis c'est le plus vieux, moi j'suis le plus vieux, moi, je vois très bien que ça val mal .... et, je vois très bien que jamais, j'pourrai faire un "team" avec lui .... pis, j'le vois assez vite ça! ... mais lui (Jacques), *il n'est pas prêt ..... j'fais quoi moi?.....J'mets la pagaille là-dedans!..... j'l'ai déjà pensé .... .mais, j'fais quoi? j'me mets lui* (Christian) *pis lui* (Louis) *contre moi?*

<u>*Lorraine*</u>*: Parce que vous ne saviez pas si avec Jacques, ça l'aurait marché?*

<u>*Marc*</u>*: Mais non parce que là, lui, il était sur les chantiers, il était jeune! en 78, lui il a 36 ans là. .... en 78, il avait 20 ans .... ça faisait pas longtemps qu'il travaille là .... mais même quatre (4) ans après, six (6) ans après, il a 26 ans .... j'ai jamais travaillé avec lui .... moi, j'suis dans le bureau, pis lui sur les chantiers ..... pis, j'vais te dire une affaire, dans les 5-6 premières années, il se passe des choses pis lui icite* (Louis) *y parle à lui* (Jacques).... *pis lui* (Jacques), *il ne m'aime pas beaucoup!..... pis il me l'a dit .... il a dit: "moi, j'trouvais que ... bon ... tu prenais pas mal de décisions, pas mal de place t'sais!"..... Ouais! mais j'éteignais des feux aussi! .....*

Lui ici (Christian), *il n'est pas prêt non plus, il est plus jeune, c'est un gars manuel, il est pas trop motivé, pas trop intéressé lui ... il suit le courant lui. ... moi, j'me vois pas avec lui même si c'est mon frère! Je l'sais, j'le connais pis ... j'connais son caractère, pis , j'le sais ..... j'fais quoi?..... Moi, j'attends, j'attends, un moment donné, ça va s'replacer! ..... Là, lui* (Jacques) *y rentre dans le bureau, là, j'me dis .... lui* (Jacques), *il va contrebalancer lui* (Louis), *pis là ça va bien aller!..... pis à partir du moment où il entre dans le bureau, dès le début, j'ai confiance en lui .... j'vois son potentiel, j'le vois aller, j'vois les décisions qu'il prend ..... il fait des choses que normalement ça devrait être lui* (Louis) *qui les prenne ... lui* (Louis) *quand il voit que son frère prend ça, il pense que c'est normal que son frère prenne des choses que lui aurait dû faire .... Mais l'autre* (Jacques), *p'tit à p'tit, il se rend compte aussi des limites de son frère ... fait que là p'tit à p'tit, on fait ça comme ça* (dessine un lien entre Jacques et Marc) ..... *mais là, la meilleure solution ..... si tu mets la pagaille là-dedans, tu détruis tout ..... pis là, t'as Gérard pis Wilfrid* (les pères) ..... *les douze (12) premières années, ils étaient majoritaires ..... c'était la même chose que pour la bâtisse, on rachète les actions ..... c'est nous autres les actionnaires....*

***Lorraine**: À ce moment-là, les pères étaient encore propriétaires*

***Marc**: Ben oui, c'est ça .... mais là, Gérard* (le père de Louis et Jacques), *il voit son gars ici pis y voit son gars là....*

***Lorraine**: À quel moment, vous êtes devenu propriétaire?*

***Marc**: C'est à partir de 86, ça fait huit (8) ans .... mais les 4-5 premières années, les pères étaient encore là, si j'disais: "Aie! ça marche pas avec lui, pis avec lui ...." on* (Gérard) *me répondait: " Aie là ... c'est mon fils .... toi t'es là pis lui est là pis ..." T'sais, c'est de même que ça fonctionne! c'est pas toujours rationnel là ... toi là .... tu dis ça, mais eux-autres* (les pères) *sont pas là à tous les jours ..... "Ben, vous faites des ventes .... pis il pogne des*

contrats ... pourquoi tu parles contre ....” fait que tu peux pas .... fait que t’attends, t’attends .... tu te dis qu’un moment donné, y va s’passer quelque chose ..... un moment donné .....

C’est pas moi qui a amené l’idée de la séparation c’est lui (Jacques)..... *indépendammment, à ma manière de fonctionner, par ma diplomatie (on va appeler ça comme ça pour m’envoyer des fleurs ....* (rires) *pour pas dire hypocrtite!).... c’est-tu moi qui a amené ça .... ou je l’ai tout simplement attendu? .... Ça, j’le saurai jamais pis personne le saura jamais!..... c’est sûr qu’en jasant ensemble ..... si j’l’ai fait c’est que j’m’entendais bien avec!..... si j’m’étais pas bien entendu avec lui, ben j’aurais continué à endurer ou bien j’aurais plié bagages à un moment donné .... hein!..... ou on aurait vivoté ou on aurait fermé .... en tout cas .... c’est pas ça qui est arrivé .... Mais moi, dans mon livre à moi, j’avais pas d’autres solutions! ..... Peut-être qu’un autre, avec un autre tempérammment, il aurait mis les cartes sur table pas mal plus vite! ..... pis y aurait mis la hache pas mal plus vite!..... Moi, c’que j’avais espoir, c’est qu’il en ait un autre qui émerge à un moment donné ... ça aurait pu être lui* (Christian) *ou lui* (Louis) *qui débourre aussi...*

<u>Lorraine</u>: Jamais vous n’auriez pensé vous retrouver ... seul?

<u>Marc</u>: Non, non ..... j’connais trop mes capacités pour savoir que j’suis pas capable tout seul .... pis ça lui (Jacques) *il le sait ..... Pis lui, j’sais qu’il serait capable tout seul .... mais lui, il me dit non ....” sans toi, j’suis pas capable!”..... mais moi, j’sais que lui serait capable tout seul .... j’le pense en tout cas!..... Lui il pense qu’il a besoin de moi et moi, j’pense que j’ai besoin de lui .... fait que c’est pour ça qu’on est ensemble .... j’me vois pas tout seul , j’m suis jamais vu tout seul parce que c’est une entreprise “technique” pis j’en ai pas de technique moi .... j’connais ma faiblesse à ce niveau là, j’en ai pas de technique .... par contre, j’suis content d’avoir cette faiblesse là parce que lui* (Jacques) *j’suis capable lui laisser sa place ... il est fort en technique pis .... il a pas de cours, pas de diplôme mais*

.... il est meilleur que moi en technique fait qu'il n'a pas de complexe d'infériorité pour ça .... si en plus d'avoir mes diplômes en administration, j'étais fort en technique, ben là, j'te dirais probablement que j'écraserais les autres ... mais c'est pas ça que j'ai ....

Moi j'ai jamais ..... ben ça c'est une déformation hein!... on suit toujours l'exemple de nos parents, de notre père ..... moi, j'me suis toujours vu en business à deux parce que mon père, ... ils étaient deux pis ça allait bien comme ça ..... mais ..... ça j'pense que c'est ..... si ton père vend de la bière, tu vas vouloir vendre de la bière .... si ton père est électricien, tu vas vouloir être électricien mais .... en plus de ça, il peut y avoir des modèles qui s'imprègnent .... veut veut pas!..... un modèle de fonctionnement .... moi j'sais que .... il y a des employés qui ont travaillé pour mon père, ça fait trente (30) ans qu'ils travaillent ici .... fait qu'ils ont travaillé quinze (15) ans avec mon père pis ils m'regarde faire pis ils disent: " Tiens r'garde le bonhomme Bellemarre qui arrive!" .... Fait que j'sais qu'inconsciemment, j'fais les mêmes choses ..... des p'tites choses que j'ai vu faire là.....

Fait que j'aurais fait la même chose pis de la même manière ouais!..... ben peut-être, si j'avais à l'refaire, peut-être que j'devancerais d'un an ..... peut-être que j'parlerais à Jacques sachant qu'il est prêt là ..... dépendamment de ta capacité d'analyser une personne ..... moi, j'ai attendu qu'il me le dise qu'il était prêt ..... j'lui ai pas demandé es-tu prêt à le faire? C'est lui .... il a probablement senti que j'étais prêt moi aussi....

***Lorraine**: Ça serait venu d'une façon ou d'une autre .... si c'était pas de lui .... c'était de vous!*

***Marc**: Possiblement que moi à un moment donné, j'aurais dit, s'il m'avait pas devancé .... j'aurais dit : "Jacques, on s'mets-tu ensemble?" ..... mais lui est allé plus radicalement que moi, il a dit: "On met la hache!"..... c'est exactement ..... j'vais m'en souvenir toute ma vie de son expression!..... on était au chalet à part de ça ..... il était sur la chaise*

berçante "On met la hache"..... il s'exprime de façon plus radicale que moi!..... quand je négocie .... c'est assez rare que ..... en bout de ligne, j'suis radical ..... pas comme Jacques là ..... c'est assez rare que.....

Lorraine: Vous êtes plus diplomate!

Marc: (rires).... hypocrite!

Lorraine: Avez-vous certaines règles définies pour éviter ou gérer un conflit familial?

Marc: Non... moi, j'ai jamais de .... quand il a un conflit, j'ai rarement .... avec mes employés ou avec quelqu'un ..... c'est sûr que dans le fin fond de toi, tu te dis, c'est la faute de l'autre .... il a fait ci mais ..... quand j'veux régler l'conflit, au départ, ... moi j'essaye de ne pas avoir d'idées préconçues sur qui a tort ou d'idées tout simplement de qui a tort, qui a raison .... parce que j'me dis que, dans tous les conflits, il y a des torts de chaque côté pis des bonnes raisons de chaque côté .... ça c'est évident ça .... à moins que quelqu'un arrive pis qu'il te tue .... ben là lui, il te laisse pas de choix ... il n'a pas raison de te tuer..... il a pas tort de s'être fait tuer t'sais .... bon, à part ça, dans un conflit normal, tout le monde a ses torts pis généralement, les parts de tort sont pas mal égales .... c'est assez rare, qu'il y en a un qui a plus tort que l'autre! Moi, j'pars avec cette idée là pis, j'me dis que pour régler un conflit c'est que t'en parle ..... tu parles avec les gens, tu leur demandes c'est quoi? d'où ça vient, pis pourquoi? qu'est-ce que tu peux faire pour le régler? et pis c'est pas compliqué .... les deux y vont dire .... bon c'est vrai, on oublie pis on r'commence! ou ben on va dire non!..... on en voit pas de solution, on se sépare ! C'est toujours de même que ça se fait! Un employé qui a un conflit avec un autre employé ..... un moment donné, il va dire: " Moi, j'veux pu travailler avec!" ou ben il va dire: "Ah oui!, j'étais fatigué .... en tout cas!".... avec ta femme, c'est pareil! ou bien tu te sépares ou tu passes l'éponge pis tu r'commences .... c'est toujours toujours ..... pis avec n'importe qui .... j'ai pas de méthodologie de régler un conflit!

***Lorraine**: Pour vous, il faut prendre vraiment le temps d'écouter l'autre*

***Marc**: D'après moi oui ..... c'est ça qu'il faut faire!*

***Lorraine**: Est-ce que votre père avait l'habitude de partager avec la famille ou avec certains membres de la famille ..... avant que vous rentiez dans l'entreprise, est-ce qu'on parlait beaucoup de l'entreprise?*

***Marc**: Non!...Non.... il n'en parlait pas plus à moi que .....il n'en parlait pas ..... c'était pas un ....*

***Lorraine**: Est-ce que vous, vous considérez que c'est une bonne chose d'en parler?.... là, j'parle de la relève ..... par exemple, saviez-vous que votre père voulait qu'un jour vous preniez l'entreprise?*

***Marc**: J'peux pas dire que j'le savais, j'peux pas dire que j'le savais pas ... C'que je savais, c'est qu'il avait déjà lancé: "Un jour, j'aimerais ça qu'un de mes fils .... on était six (6) gars .... qu'un de mes fils prenne la relève!"..... Moi, la première fois que j'ai travaillé pour la compagnie, j'avais douze (12) ans .... pis on ..... les six (6) frères ..... sauf un ou deux, j'pense qu'il y en a rien qu'un qui n'a jamais travaillé dans l'entreprise ..... on a tous passé ..... par les travaux d'été là ..... et pis il y en a de mes frères comme Christian .... c'est arrivé de bonne heure qu'il a arrêté l'école jeune ..... fait qu'il lui dit: "J'ai une entreprise, fait que tu vas venir travailler pour l'entreprise!" parce que t'as pas de ..... j'ai un autre de mes frères qui a arrêté jeune pis qui est venu travailler dans l'entreprise mais il est parti .....c'est pas l'entreprise qui l'a envoyé là, il est allé voir d'autres choses pis il n'est jamais revenu ..... fait qu'il y a .... j'sais que dans .... on pense toujours que le plus vieux, c'est lui qui va l'avoir! dans ben ..... des entreprises familiales! Bon ..... c'est ça qui est arrivé ..... mais là, c'est le plus vieux pis un autre moins vieux qui l'a eu. ..... pis l'autre bord aussi ..... c'est le plus vieux pis un autre moins vieux .... mais chacun a*

travaillé dans l'entreprise .....

L'autre jour, j'parlais avec mon père, pis j'lui disais ça .... on parlait de ça .... j'disais, là ..... il vont avoir l'impression que j'en ai, que tu m'en as donné plus .... en tout cas ..... j'ai dit à mon père: "J'ai l'impression que tu m'en as donné plus du patrimoine que les autres ..." là, mon père m'a dit " Tu sais pas tout ce que j'donne aux autres .... ok, tu as eu l'entreprise et la bâtisse ..." il m'a vendu son chalet mais .... il m'a jamais donné de l'argent! " Tu me les paies ces affaires là..... je les vends à bon prix mais .... tu me les paies!..... il y en a d'autres qui ont eu des montants, j'leur ai fait des chèques ..... pis toi, j't'en ai jamais fait de chèques!..... Fait que en tout cas, lui il voit ça de même!..... pour la relève, mon père a-t-il dit moi j'vois ça de même ..... ça va être mon plus vieux?.... dans sa tête, défini, pointé quelqu'un ..... j'le sais pas comment y a fait ça?

***Lorraine**: Il en a jamais parlé?*

***Marc**: Non, même, quand j'ai fini mes études en 75, j'suis arrivé en ville, pis, il m'a pas offert de job!.... À un moment donné, je commmençais à me chercher de l'ouvrage ... j'trouvais pas ..... fait qu'un moment donné, j'vais le voir pis lui dit: "Écoute donc .... j'ai fait un cours en administration .... pis ...." "Ben, si tu te cherches d'autre chose, moi .... si tu veux venir, t'as beau venir....", j'lui dit: " Qu'est-ce que tu vas me donner comme job? ..... "Tu vas être magasinier!"..... si j'avais pas accepté d'être magasinier, j'aurais pas été engagé ..... il avait une job de magasinier.... pis les autres, quand ils arrêtaient d'aller à l'école parce qu'ils étaient tannés .... ils les engageaient pis y disait j'vais voir, y travaillent .... s'ils aiment ça, ils prendront la relève!*

***Lorraine**: Il n'a jamais pointé quelqu'un pour tel ou tel poste?*

***Marc**: Non ..... lui sa philosophie ..... c'est que, le temps arrange les choses .... si j'en ai qui sont intéressés, ils vont finir par travailler pis y vont y prendre goût pis ça va se faire! Il*

a pas planifié ça de façon ..... s'il y en avait pas eu, il en aurait pas eu. ..... dans sa tête il se disait, j'forcerai pas un de mes enfants à le prendre ..... Tu vois, moi, j'étais le plus vieux, j'avais fini un cours en administration ..... pis, il m'a pas offert d'emploi!..... Il a fallu que j'aille le voir pour lui demander...."J'fais quoi là?"

Lorraine: Avec ..... l'histoire, on peut peut-être comparer, vous faisiez pas de rencontre les quatre (4) actionnaires ensemble, des rencontres familiales .... où les quatre (4) membres vous échangiez beaucoup sur l'entreprise .... de bonnes discussions honnêtes....

Marc: Non! .....

Lorraine: Est-ce que vous le regrettez un peu de ne pas avoir fait ça?

Marc: J'sais, un fois on se disait ça, on est quatre (4) actionnaires pis on se rencontre jamais, on va même pas souper ensemble pis on se voisine pas pis euh! ..... j'le regrette-tu? j'le regrette pas là ..... parce que j'suis satisfait de ce qui est arrivé aujourd'hui là ... mais ... j'suis satisfait, c'est une façon de parler.... dans mon sens, ça c'est réglé d'une façon ..... sauf que peut-être si on l'avait fait, on en serait pas venu là, on l'sait pas ..... peut-être qu'on en serait venu là plus vite..... euh!..... non j'le regrette pas que ça ne se soit pas fait .... même Jacques, j'le voisine pas .... j'vais pas chez eux, j'vais pas souper chez eux le samedi soir..... comme l'autre jour, on avait une sortie.... on avait acheter des billets pour un souper bénéfice, on avait quatre (4) billets .... on a dit on va aller souper ensemble avant .... on fait ça peut-être un fois ou deux par année ..... à part de ça, on se voisine pas ..... on n'a pas les mêmes amis, les mêmes activités .....

Lorraine: Mais dans le quotidien, est-ce que vous vous réservez une période pour discuter franchement des problèmes de la compagnie ..... à travers votre ouvrage .... des périodes, j'sais pas tous les lundi ... .tous les vendredi ...?

***Marc**: Il faut même se faire violence .... pour un moment donné arrêté de s'en parler pis d'aller travailler....* (rires)*.... On se réserve pas de période définie sauf.... en général quand, il est pas malade ou quand il n'a pas rien de spécial là .... en général, à tous les matins à 9 heures, on sort d'ici, on va prendre notre café au restaurant pis on prendre une demi-heure ..... Ça c'est quasiment un religion, j'dirais depuis un an qu'on fait ça....*

***Lorraine**: Une fois tous les hommes partis pour.....*

***Marc**: Ouais, c'est ça, vers 9 heures, en général tous les gars sont enlignés pis tout ça .... fait qu'on va prendre notre café pis là, si on a des choses ..... on a pas d'ordre du jour, on n'a pas rien..... mais si on a un problème avec notre femme, on va en parler si on a un problème avec nos enfants, on va en parler, si on a des choses, des contrats qui s'enlignent pour la compagnie ... on va parler de la compagnie d'abord ... si on n'a rien à parler de la compagnie, on va parler de d'autres choses ..... du club social ou tout simplement de la philosophie de l'entreprise, on revient sur ce qu'on a vécu ou ..... on fait ça au moins une demi-heure par jour, à tous les jours .....*

***Lorraine**: C'est des discussions franches?..... Vous êtes capables de lui dire franchement, si .... je n'sais pas si ..... à propos d'un contrat ou de quelque chose qui ne va pas?....*

***Marc**: Oui, oui, j'suis capable d'y dire: " J'suis pas d'accord avec toi là-dessus!" ou "Ça, j'suis pas d'accord ou, il me semble .... que ....." là, il m'explique son point de vue alors ok! j'embarque ou non, j'suis pas d'accord mais fait à ta tête, si ça marche, c'est tant mieux pour toi, si ça marche pas, on s'en r'parlera ..... c'est de même!.... on est assez .... ah oui!, c'est vraiment une belle relation ..... même, j'ai une relation avec lui que j'ai pas avec aucun de mes frères ..... ou aucune de mes soeurs, ... j'suis plus proche de lui que n'importe quel de mes frères ou de mes soeurs .....*

***Lorraine**: Avez-vous eu des conflits depuis ce deux (2) ans là où vous êtes ensemble?*

Marc: Non, aucun ..... aucun ..... pis ça, c'est vraiment aucun conflit!

Lorraine: Est-ce qu'on peut vous dire que le fait que vous vous racontez.....

Marc: J'vais te compter une anectote .... on a acheté un compétiteur cet automne .... pis on a décidé qu'on faisait l'inventaire samedi le 1e octobre ..... oui parce qu'il commençait lundi le 3 ..... Bon, c'était déterminé, on faisait l'inventaire moi pis Jacques pis le propriétaire avec son employé..... on voulait être tous les quatre pour faire l'inventaire .... Fait que, entre temps, Jacques dit : "Il y a un congrès à Montréal .... j'peux pas être là, on va la faire la fin de semaine avant...." j'lui dis: "Jacques, va à ton congrès, j'vais aller la faire l'inventaire .... c'est pas .... y a pas pour $100,000 de stock là ..... à trois, on va ....

Fait que j'suis allé faire l'inventaire le samedi, pis quand Jacques est revenu la semaine suivante, j'lui a dit: " Jacques, c'est la première fois que j'travaille tout seul un samedi pis que j'suis heureux!" lui y dit: " Comment ça, t'étais heureux que j'sois pas là?"..... "Non, j'étais heureux parce que j'avais pas l'impression d'être exploité parce que j'étais tout seul, j'savais que tu étais occupé pis j'étais seul à faire l'inventaire .... c'est pas intéressant mais, j'me sentais pas exploité, j'avais aucun regret, aucun remord!" ... parce que avant ça, j'venais travailler le samedi, pis les autres ne venaient jamais .... j'me disais, ben c'est ça, moi, j'en fais pis eux autres, y en font pas ... J'lui ai dit: " En tout cas, j'avais un feeling .... c'était extraordinaire, j'étais heureux que tu sois pas là parce que j'étais bien de le faire pis j'me sentais pas ..... parce que j'sais que quand lui il en a à faire, j'suis pas obligé d'être là, il va le faire .... pis quand on a à être ensemble, on vient travailler ensemble .... Ça c'est ....., j'avais jamais vécu ça depuis que .... c'était vraiment exeptionnel....

Lorraine: Justement, est-ce que le fait qu'il soit un membre de votre famille, est-ce que c'est un avantage que .... que vous vous connaissez, y-a-t-il un avantage que Jacques soit de la parenté?

***Marc**: Non, l'avantage, c'est que tu sois avec un associé avec qui tu t'entends bien .... un associé, c'est comme être avec une conjointe .... t'es heureux avec ou t'es malheureux .... pis, pourquoi t'es heureux avec, c'est parce que tu t'entends bien avec .... parce que t'es capable d'échanger des idées, t'as sûrement une même vision, des goûts un peu semblables, les mêmes objectifs ..... Avec ce que j'ai vécu, c'est pas important que ce soit mon frère ou mon cousin hein? C'est pas mon frère que j'ai les mêmes objectifs, la même vision pis les mêmes goûts, la même échange ..... Ça se forme pas ça, ça existe ou ça existe pas....*

***Lorraine**: Est- ce que le fait qu'il soit un membre de la famille, vous avez pleine confiance en lui?*

***Marc**: Non!....Non parce que .... ici là* (référence au dessin, montre Christian et Louis), *il n'y avait pas de confiance!..... aucune confiance!..... mon frère, je l'aime comme mon frère, ici, au travail, j'en avait pas confiance....*

***Lorraine**: Vous n'aviez pas l'impression qu'il travaillait pour la compagnie?*

***Marc**: Non!.... pis j'avais pas l'impression qu'il faisait sa part, pis .... j'avais l'impression qu'il tirait sur son bord pis lui pareil* (Louis) (montre son dessin) *.... c'est mon cousin lui* (Jacques) *.... pis lui c'est mon frère* (Christian)*..... pis lui-là, il n'y en a pas de ça* (de la confiance).....

***Lorraine**: Pour vous, est-ce que ça a été un désavantage que vos associés aient été des membres de la famille?*

***Marc**: Oui!.... Oui parce que j'ai l'impression, que t'oses moins mettre les cartes sur table, tu penses beaucoup plus aux conséquences que ça peut avoir..... un étranger, une fois qu'il est parti.... tu le vois pu hein! T'sais, un frère là, même un cousin ..... t'as des réunions*

familiales .... le l'Jour de l'An, Noël ..... les baptêmes, les noces .... les enterrements, t'es toujours pogné avec....

***Lorraine**: Avec Jacques, est-ce que les objectifs, la vision de la compagnie sont des choses qui sont vraiment discutées .... est-ce que vous savez ce que lui veut pour la compagnie? ..... les objectifs à moyen et long terme ?*

***Marc**: Oui, ... On en parle..... presqu'à 9 heures tous les matins, quand on prend notre café ensemble, on prend une demi-heure pis on jase de choses qui nous tiennent à coeur.... que ce soit de la compagnie, des choses qu'on vit ..... on se dit qu'est-ce qu'on doit faire pis là.....*

***Lorraine**: Est-ce que vous aviez déjà évalué, lorsque vous étiez les quatre (4) actionnaires et même aujourd'hui, le travail de l'autre? Leurs rôles, leurs responsabilités?*

***Marc**: Non, ben à quatre (4) ..... premièrement, se réunir à quatre (4) c'est pas facile! Un moment durant les heures d'ouvrages, il y en a toujours un qui est occupé, qui n'est pas disponible!.... En dehors des heures d'ouvrage, c'est pareil! .... Il y en a un c'est son soir de club social ..... un autre soir, c'était l'autre ..... en tout cas, bon. ...*

Fait que, ça finit que t'en fait pas souvent, pis en plus de ça à quatre (4) ..... en tout cas, les deux autres ..... ce qu'on ressentait, quand on faisait un évaluation, c'était jamais ça ..... non c'était pas ça, c'était pas vrai!..... c'est pas rien que ça, il existait vraiment un manque de confiance t'sais de nous deux face aux deux autres .... des fois, ils pouvaient apporter des choses valables, mais quand t'as pas confiance, tu l'crois pas ou tu l'prends pas en considération, t'achètes pas son idée ..... t'sais, l'inverse était vrai.... nous, on achetait pas leurs idées mais eux n'achetaient pas les nôtres! C'était ausi clair que ça ..... sauf que ce qui s'est passé, c'est qu'eux-autres, ils étaient pas capables de s'entendre ensemble .... c'est pour ça qui sont pas ... j'pense aussi que c'est à cause de leur

capacité là, d'leur façon de voir les choses qui l'sont pas mais ... en tout cas, s'ils s'entendaient pas ensemble .... c'est peut-être pour ça qu'ils ne sont pas restés ou qu'ils ont pris le contrôle si tu veux! Mais, il reste que d'un façon bien bien précise, à ce niveau là, il n'y avait aucune confiance!

La seule confiance qui a existé, c'est Jacques pis moi qu'on avait confiance entre les deux ..... pis c'est venu ben vite ..... quand on était tous les quatre (4), Jacques pis moi, on s'parlait pis, ... on parlait des choses pour essayer de trouver des solutions, on parlait de la façon de gérer les employés, on leur en parlait entre nos deux ..... on en parlait pas avec eux autres parce que ..... pis eux, ils venaient pas nous en parler.... parce que, ils se disaient: "Les idées qu'ils ont, c'est pas les miennes!"..... Pis moi, la même chose, c'est pas de même que j'vois ça!..... pis, on savait très bien si eux autres, on arrivait avec ça, c'est pas de même qu'ils voyaient ça!.....

Lorraine: Si on parlait de la relève, J'sais pas si vous avez des enfants.....

Marc: Oui!

Lorraine : Est-ce que vous parlez de l'entreprise?

Marc: Oui ..... ben pas de l'entreprise comme telle! J'sais que l'autre jour, ... ben là cet été mon fils a travaillé ici, il a 15 ans ..... c'était la première fois qu'il travaillait ..... euh! .....j'sais qu'un moment donné, il m'a demandé si j'aimerais ça qu'il prenne la relève? pis, j'lui ai dit oui ..... que j'aimerais ça qu'il y ait un de mes enfants qui prennent la relève ..... ben, j'le fais pas d'une façon systématique dire : " J'ai une compagnie pis, j'compte sur toi pour ....." moi, j'lui ai dit: "Si t'as le goût, si ça te tente une entreprise ..... si, ça t'intéresse .....ben, tu viendras travailler ... pis... si ça t'intéresse, y aura pas de problème!" En autant qu'il ait les capacités par exemple parce que j'ai une fille, un gars pis une fille un peu plus vieille ..... une fille de 18 ans, un gars de 15 ans ..... ça pourrait

être ma fille, ça pourrait être mon gars, j'le sais pas! Ma fille, elle m'en a jamais parlé mais .... moi j'veux pas faire ça d'une façon, j'veux pas dire à mon gars ..... tu vas prendre la relève de l'entreprise pis qu'il se dise: " Ben c'est rien que ça ma voie!" .....

Lorraine: Votre fille a-t-elle déjà travaillé dans l'entreprise?

Marc: Oui!. Elle a même monté travailler sur un chantier....

Lorraine: Est-ce qu'elle s'enligne dans le même domaine que vous?

Marc: J'le sais pas dans quoi elle s'enligne! Elle ne le sait pas elle non plus, elle a tellement d'idées....

Lorraine: Vous allez laissé faire les choses.....

Marc: J'lui en ai déjà parlé .... pis elle a dit: " Ouais, une fille dans ce domaine là!"..... j'lui ai répondu ..... pas question de fille ou de gars, on a une ingénieure..... fait qu'il y a d'la place pour les femmes ..... il y a une fille qui dirige un atelier d'usinage dans une compagnie proche d'ici .... elle fait très bien ça .... c'est pas un obstacle!

Lorraine: Puis-je vous demander pour terminer comment vous avez trouver l'expérience?

Marc: Tu es la troisième étudiante.... la première dans ce genre là .... les autres c'était des étudiants du Cegep et de l'Université mais qui venaient pour le côté administratif, pour la comptabilité... j'aime ça parce que parler de nos affaires avec les étrangers c'est important parce qu'on parle de ce qu'on a vécu.... petit ou gros .... ça te sert.... C'est difficile un peu de parler de ce genre de sujet... surtout que je suis émotif pas mal... mais, c'est libérateur.... Ça m'a permis de me rendre compte que j'avais ben des affaires de classer dans ma tête. Depuis ... deux ans.... on discutait de ça à toutes les semaines... on se

posait des questions... Le fait d'en parler à une tierce personne .... j'en ai parlé à toi comme j'en ai parlé à personne d'autre qu'à mon associé .... même pas avec ma femme, même pas avec mes parents! .... Alors, d'en parler à une tierce personne ça m'a permis de me rendre compte qu'il y a bien des choses qui se sont réglées et tassées et pis que la description que je t'ai faite, c'est vraiment la même histoire qui tient depuis deux ans.... j'sais pas encore si j'suis correct ou non!.... ça, j'le saurai jamais .... mais, j'sais que c'est ma façon de penser... j'regrette pas.... la seule chose que j'regrette c'est les conséquences .... j'étais conscient des conséquences quand Jacques avait dit qu'on mettait la hache dedans ... j'étais conscient parce que je connaissais très bien mon frère et je savais qu'il ne le prendrais pas du tout.... Non... j'ai pas de regret du tout.... même, j'suis convaincu que si Jacques n'avait pas pris cette décision, on aurait été soit en faillite ou qu'on aurait liquidé la compagnie.... J'suis convaincu de ça!

***Lorraine**: .... Bon, pour aujourd'hui, j'crois que ça va être tout.... ! Merci d'avoir partagé tout ça avec moi!*

Fin de l'enregistrement

Récit de pratique no. 3
le 7 décembre 1994

Premièrement, moi j'ai fait mon secondaire V, pis quand j'ai eu fini, j'savais pas dans quoi m'en aller..... pis ça, veux veux pas .... t'sais quand j'étais jeune l'été, qu'est-ce que j'faisais! c'était l'fun, tu te promenais en "truck" avec ton père ... pis t'sais, ça m'a nuit un peu ça .... j'aurais peut-être suivi un cours en j'sais pas quoi! .... s'il n'aurait pas eu ça cette patente-là (le commerce à son père). *Fait que, l'été, moi j'travaillais là-dessus, les fins de semaine .... Quand j'ai fait mon secondaire V, pis j'savais pas en quoi m'en aller ... soit en aviation, j'avais mon cours de pilote .... peut-être ben que si j'avais pas eu ça* (travail chez son père), *j'aurais fait mon cours en mécanique d'avion ..... j'me suis dit, j'vais arrêter un an ou deux, j'vais travailler pis après ça, j'verrai pis j'y retournerai* (à l'école) .... *Quand j'ai rentré là-dedans là, ... quand il a vu que j'étais plus intéressé là .... il me disait, t'sais ça va être à toi! ... ça va être à toi!..... ben encore là, t'sais, c'était beau, t'as pas de problème quand t'es jeune! ..... c'était beau! J'pouvais donner des ordres mais, ... c'était lui qui était le boss pis pendant .... une dizaine d'années, ça marchait de même ....*

***Lorraine**: Vous aviez quel âge à ce moment là?*

***Roger**: 18 ans ..... Pendant ben des années, t'sais, j'avais ben des idées ..... j'améliorais, on a acheté de l'équipement, ... plus gros pis ben des affaires! mais, t'sais c'était lui qui prenait les décisions pis moi, j'suivais un peu en arrière là ..... sans le vouloir..... lui ..... c'était .... c'était un gros personnage qui te contrôlait ..... Si t'avais dit: "Moi, j'veux pas faire ça, il aurait venu à bout de te le faire faire pareil!"*

***Lorraine**: De façon autoritaire ?*

Roger: En dictateur! Quasiment comme Hitler là! T'sais là, par en arrière là, veux, veux pas, tu le fais pareil! mais ..... les dernières années là ..... ça marchait plus! ..... parce que moi, j'réalisais ..... comme on avait certains contrats à l'extérieur, pour le gouvernement, ... on a eu ça pendant six (6) ans de temps ..... C'est moi qui s'occupait de ça .... j'partais avec une équipe pis j'm'occupais de ça..... C'était l'fun, les premières années, pis là, quand j'revenais ici, lui, il était quasiment mort .... parce que .... il était plus capable premièrement, il n'avait plus les capacités, pis moi, quand j'partais, j'emmenais tous les meilleurs avec moi, fait que là, lui il restait tout seul ici pis il était pas capable fournir .... Un jour, quand c'est moi qui est tombé propriétaire, j'me suis mis à calculer ça, j'me suis aperçu que quand on allait là, on mangeait de l'argent au lieu d'en faire ..... fait que là, quand on est venu pour renouveler le contrat l'année d'après, moi j'lui ai dit: "Non, si tu le prends, tu t'arrangeras avec, moi, j'm'en occupe pas!" ..... t'sais ça c'est des affaires que j'venais à bout de .... Avec lui, il fallait que tu lui dises: " Tu veux le prendre! ben arrange- toi avec parce que moi j'm'en occuperai pas!" ..... mais .... il essayait de t'harceler pareil pour le prendre pis là, si on le prenait pas, pis que dans l'été il y avait des périodes tranquilles un p'tit peu, ben là, il te faisait sentir: "Ben si on avait eu notre contrat à l'extérieur!" .... T'sais, toujours pour te faire sentir coupable! Ça, ... ça m'a ben maganer! ..... on a eu ben du fun les premières années ..... quand il "feelait" ben là ..... c'était l'fun! .....

Comme en 1985, on a acheté une compagnie à Quevillon, ... on avait acheté ça, cette compagnie là, c'est un peu moi qui avait poussé ça .... il "feelait" ben dans ces années-là ..... aller jusqu'en 89, il filait bien, fait que c'est moi qui faisait ça ces affaires-là .... j'aimais ça!.....

Ben là, j'vais te compter un peu notre histoire de famille là ..... (rires) *..... Ma mère, dans sa tête, ils ont fait des beaux voyages, mon père a commencé à vivre, à prendre des vacances, quand moi j'ai commencé à travailler avec lui, il n'en prenait pas de vacances pis c'était tout le temps rien que sur une patte!.... Quand j'ai commencé avec, il prenait*

des vacances .... il savait que j'étais là .... Pis, pour moi, quand il était en vacances, c'était pas le même homme, pis il devait dire à ma mère: " Un jour, on va tout arrêter ça, on va ...." ... pis, il s'est fait jouer un tour, ma mère est morte en 84 .... ça, ça l'a ..... ça l'a déboussolé ben raide! .... pis là, on dirait qu'il s'est dit .... on en fait de l'ouvrage ben on va en faire! C'est là qu'il a acheté une autre compagnie .... il voulait toujours acheter de la machinerie, à chaque année, il disait cela .... pis, il l'a jamais fait! ... cette année là, quand on a acheté la nouvelle compagnie, soit qu'on achetait le compétiteur ou qu'on achetait de la machinerie .... il fallait qu'il fasse un "move" là .... Fait que moi, j'ai poussé pour qu'on achète ça (la compagnie).....

Là, on dirait qu'à partir de ces années-là, ... c'était ..... "Suis mon p'tit Roger!" .... on dirait qu'il aurait pris n'importe quoi, n'importe quel contrat .... pis "Suis mon p'tit Roger en arrière!"..... C'est là qu'il prenait toute sorte d'affaires comme les contrats à l'extérieur comme j'te disais! .... Moi, à une moment donné, j'me suis assis, on avait un contrat avec le gouvernement, ça marchait pas pantoute pis .... un moment donné, j'me suis assis pis les affaires qui n'avaient pas d'allure: "Non, moi, j'les fais pas! Si tu veux t'en occuper... " .... pour régler, il fallait que j'lui dise: "Correct! Tu veux le prendre .... ben occupe-toi en, moi j'm en occupe pas!" .... parce que j'savais que c'était moi qui s'en occupait de ces contrats-là! ..... là, on dirait qu'il ..... ça lui prenait du temps à le réaliser là .... t'sais, il te faisait sentir coupable pis ces affaires-là ..... mais, à un moment donné, il réalisait .... "Ça avait de l'allure!, t'avais ben raison!" ..... pis, j'lui montrais les chiffres, j'lui disais: "R'garde, ça nous rapporte pas une cenne, ça nous coûte tant ... pour aller là!" ..... fait qu'est-ce qu'on a fait, on a pogné des bonnes années .... avec l'argent qu'on a fait, on a fait des placements .... le contrat à l'extérieur nous rapportait tant ..... ben le placement rapportait tant .... pis on s'disait, ça c'est notre contrat de l'extérieur qu'on a lâché .... lui, il disait ça .... moi dans ma tête, c'était pas ça, j'voyais pas ça de même mais lui, il disait ça: "Ben là, il est là notre contrat!" ....

T'sais, il a travaillé ben dur lui! .... avec des chevaux pis ... à coup de 50 cennes!

Quand il a commencé c'était des chevaux .... j'aurais dû sortir des photos, j'en ai des photos .... pis là t'sais, y a fait ben des niaiseries pour venir à bout de s'ramasser de quoi là .... pis c'est ça .... que tu réalises là .... comme là, il est plus là ..... j'vais prendre une décision là .... c'était pas drôle, il m'harcelait .... les dernières années, c'était épouvantable! ..... moi, j'étais en train de sauter ..... la tête voulait ..... parce que ..... il n'avait plus de capacité ..... lui, il aurait voulu, d'après moi, quand tu vieillis, le "body" te suit pu ... mais tu penses pareil! Lui, il aurait voulu t'sais "jober" des contrats comme on faisait avant! Parce que là, on "jobait" des contrats, pis lui, il restait ici en ville, pis moi, j'm occupais des autres affaires.... pis là lui, il était plus capable pantoute! Ça, ... ça le tuait, on dirait qui ... pis là, ma mère n'était plus là, fait que là, on dirait qu'il s'accrochait après moi ..... pis ... à l'ouvrage .... t'sais, il m'harcelait ..... comment t'expliquer ça .....

..... t'sais, moi, j'avais ma façon de travailler ..... il pensait peut-être ben que moi, ... j'aurais laissé ça aller pis ..... mais au contraire, j'prenais ça à coeur .... autant que lui même .... plus ..... T'sais, ... on dirait que tu venais pour faire de quoi, ... il était tout le temps en arrière ..... même décider pour envoyer les hommes travailler, il disait .... "Tu serais-tu mieux d'les envoyer là au lieu de ..... tout le temps pour te remettre en question là ..... tu viens ....

Quand .... une journée que t'es plus fatigué .... ben là, tu le laissais prendre le dessus .... en 89, il a été ben malade, il a passé proche crevé .... ça on dirait que ça me ..... t'sais, il me disait tout le temps: "Ça va être à toi, ça va être à toi!" mais, il était tout le temps là ... pis c'était lui qui "runnait" .... fait que t'sais, moi, j'me fiais sur ça un peu .... mais là, en 89, quand il a été ben malade, là, j'ai réalisé, c'est ça la "business" là, c'est ça que tu vas faire le restant de tes jours là ..... c'est à toi, mais ..... c'est pas ta "patente" à toi ..... parce que tu fais des affaires qui t'écoeure pis que tu ..... t'sais, il y a ben des affaires qu'on faisait que moi, j'voulais pas rien savoir de ça .... pis toute la gang d'employés que lui faisait marcher .... ben il y en a la moitié là-dedans que moi j'voulais

.... ouf! .... c'était nul, pis c'était ..... j'ai réalisé que j'avais pas besoin de ça, ... moi, c'était pas de même que j'voulais marcher, ça me prenait pas une gang qu'il faut que tu suives tout le temps en arrière là, ... ça prend des gars qui sont capables de .... ça, c'était ma première affaire! ..... pis, faire des affaires que moi, ça me tente de faire! ..... c'était à moi mais c'était .....

Lorraine: *Est-ce que tu as été un bon bout de temps seul avant qu'il ne revienne au travail?*

Roger: *Une couple de mois .... Pis, 89, c'était fou raide là .... on avait de l'ouvrage par-dessus la tête! Imagine-toi, j'ai tombé tout seul là ..... j'avais des contrats d'un bord pis de l'autre .... mais, c'était arrangé pour qu'on soit deux ..... pas que j'sois tout seul ....*
Lorraine: *Parce que vous vous divisiez les tâches?*

Roger: *Ben oui! .... moi, quand j'partais en dehors, ça en prenait tout le temps un ici pour surveiller ... Fait que là, moi, les affaires en dehors, j'pouvais plus y aller, il fallait que j'reste ici .... fait qu'automatiquement ça me prenait un gars pour faire ça .... pis là, t'sais, ça me fait réaliser: "C'est ça que tu vas faire là !" ..... mais ..... il y a des affaires que j'aimais là-dedans mais ..... t'sais c'est comme si on t'impose ça là ..... un peu ..... moi, j'savais qu'il y avait des choses que j'voulais changer ..... quand qu'il revenait, qu'il revenait en forme là ..... ben là, c'était de r'prendre le contrôle ..... là, c'était: "Toi, t'es le p'tit Roger, écrases-toi!" .... toi, t'es comme un ballon! .... on te prend , on te lance dans l'coin, quand on en a besoin, on l'reprend .... j'étais comme un yoyo .... c'est dur ça sur la tête .... tu viens que tu le sais pu là .... Bon .... à matin il es-tu en forme ou non .....*

Lorraine: *À partir de ce moment là, vous voulez dire que sa maladie, il y avait des hauts et des bas?*

Roger: *Il a fait une grosse pneumonie .... il était brûlé ben raide! Il aurait fallu qu'il dise:*

"C'est correct, moi, j'suis fini ... prend l'entreprise, moi, j'sors d'ici pis j'viendrai t'aider quand tu voudras prendre des vacances etc. Moi, en tout cas, si un jour mes gars, ... pis si je fais encore ça, s'ils veulent s'en occuper .... tu vas voir que .... j'vais les aider pour qu'ils prennent du temps pis ces affaires là mais pas aller leur nuire pis .... il me nuisait pas mais .... t'sais, tu as trente (30) ans pis que tu veux décider de quoi là .....

***Lorraine**: Si je comprends bien, lorsque votre père n'était pas là, vous aviez beaucoup d'idées de changement pour l'entreprise .... est-ce que vous les faisiez quand il n'était pas là? Comme mettre certains employés à la porte?*

***Roger**: Non mais j'avais envie .... mais j'l'ai pas fait parce qu'il était encore là .... pis .... quand il revenait il me disait: " Fait pas ça, il n'est pas si pire! .... là tu viens là ....*

***Lorraine**: Donnez-moi donc un exemple en particulier, une histoire ....*

***Roger**: R'garde comme mon p'tit beau-frère, le frère de ma femme .... lui, j'l'avais engagé un peu pour me remplacer ce que j'faisais en dehors pis toute .... pour faire mon bras droit .... pis lui, mon père, il était pas capable de le sentir ..... ça allait pas ben .... des fois mon père lui disait fait telle affaire, telle affaire .... il lui disait : " Mon boss c'est Roger" .... ça il* (le père) *n'aimait pas ça là, c'était pas comme ces gars à qui il pouvait leur dire n'importe quoi lui-là .... il a tout fait pour pas que ça marche .... il l'a harcelé .... le p'tit gars s'est écoeuré pis il a sacré son camp! ..... t'sais, ça m'a mis ben en maudit! ..... pis, comme en 90, j'ai rentré ma soeur ..... une de mes soeurs, la plus vieille ..... j'lui a dit: " Viens avec moi, tu vas faire la comptabilité pis ces affaires-là .... pis moi, ça va pouvoir me dégager .... j'essayais de trouver quelqu'un pour me dégager pour être capable de ..... pis là, on dirait qu'il ..... là, il l'a harcelé elle aussi ...* (pause) *.....t'sais, il était tout seul, ma mère n'était plus là ..... on dirait que là, il se jetait plus sur moi, il se jetait sur elle ..... elle, elle est restée seulement six (6) mois .... elle m'a dit: " Il faut que sacre mon camp, il faut que j'sauve ma peau, j'suis en train de virer folle!" .....*

encore là, j'suis retombé ..... t'sais on dirait quand j'essayais de m'organiser là .... lui, il faisait que ça reste comme avant ..... juste nos deux ..... mais, lui, c'était zéro! il ne valait plus rien ..... mais, une journée de temps en temps où il était en forme .... il aurait pu déménager un pont! mais, le lendemain, il était à terre! ..... pis moi, j'le savais là, pis c'est ça qui me ..... le malheur c'est que tout était ici dans la maison (le bureau est dans le sous-sol) *fait que lorsque le téléphone sonnait, il décrochait par en arrière pour savoir ou il descendait dans le bureau pour savoir c'était qui au téléphone .... t'sais, il n'avait plus rien après quoi s'accrocher.... ma mère n'était plus là, il n'avait rien .... fait qu'il s'est accroché après ça* (l'entreprise) *jusqu'à la dernière minute .....* (pause) *on dirait qu'il comprenait pas ....*

***Lorraine**: Une fois qu'il vous a laissé la compagnie?*

***Roger**: Il me la laissait ..... sur papier c'était à moi* (à partir de 1989, année où M. Simard fut très malade, les papiers avaient été signés comme quoi la compagnie appartenait à Roger seulement) *..... avoir voulu dire là ..... j'veux pu avoir affaire à toi, achale moi plus .... j'avais rien qu'à sortir ça* (le bureau) *d'ici, mettre ça ailleurs .... pis il n'avait pu rien à faire là-dedans, y avait pu de décision à prendre ..... y avait pu rien à faire là-dedans pantoute! ..... mais t'sais, c'est ton père .....* (pause) *..... Dans une entreprise familiale, le coeur .... comme j'te disais l'autre fois, il y a l'homme d'affaires pis le coeur .... une journée, c'était Bertrand Simard l'homme d'affaires, pis le lendemain, c'était Bertrand Simard le père, le coeur .... pis, il jouait là-dessus là ..... sa santé .... une journée, il ouvrait la porte le matin et il disait; " Occupe-toi en à matin, j'feel trop mal...." ..... Imagine-toi, tu commences ta journée là, pis t'en as un qui est quasiment mort autour de toi ..... penses-tu que c'est encourageant ça? Fait que là, débrouilles-toi .... la journée d'avant, il était en forme, il avait organisé des affaires mais le lendemain, c'était nul .... alors moi, il fallait que j'prenne la relève, cette journée-là ....*

***Lorraine**: Ça c'était avant qu'il vous donne la compagnie officiellement sur papier là?*

Roger: *Même quand c'était officiel, il arrivait le matin et il me disait aujourd'hui ..... le matin qu'il "feelait" lui, il sortait le matin en même temps que nous autres .... pis il restait toute la journée avec nous autres.*

Lorraine: *Est-ce que c'était vous qui donniez les ordres pendant ce temps-là?*

Roger: *Oui, mais il donnait son mot pareil ..... Disons, le matin, moi je disais on va aller faire telle affaire, telle affaire, ... là il rajoutait: "Lui, on pourrait le faire aujourd'hui!" ..... t'sais, encore pour te faire sentir .... que c'est pas ça qu'on devrait .... il y a des journées, j'étais assez écoeuré que j'lui disais : "Tu veux t'en occuper? Correct, occupes toi en!" ..... Là, j'ne disais pas un mot ..... là, il revenait Bertrand Simard coeur: " C'est pas méchant ce que j'fais là, j'essaie de t'aider.... " C'est ça qui était dur parce que des fois j'me disais: "Il faut que j'me prouve que j'suis capable" ..... t'sais, de la manière qu'il agissait, c'était pareil comme si j'étais pas capable de faire marcher ça cette affaire-là ..... Il y a des journées, j'essayais de me prouver que j'étais capable ..... pis pas m'occuper de lui ..... là, ça allait bien une semaine de temps ou un mois de temps, j'me prouvais que j'étais capable ..... là, il arrivait avec de quoi là ..... pouf! ..... là, t'es p'tit Roger là ..... il m'a tout le temps appelé p'tit Roger ..... pour me* (geste de diminuer) .... *tout le temps, il fallait que j'me prouve que j'étais capable de faire marcher ça cette affaire-là ..... quand tu dis qu'en plus de travailler, il faut que tu te battes à tous les jours .... que toutes les décisions que tu prends, il faut que tu dises pourquoi tu les prends pis .... t'envoie quelqu'un à telle place, il te demande: "Où qu'il est allé lui... " Il fallait que j'lui dise où il était pis ce qu'il faisait etc. ..... Il aurait fallu, en dernier, que j'sorte tout ça d'ici pis qu'il n'ait pu à faire là-dedans pantoute .... là, ça l'aurait ben été..... J'étais presque prêt à le faire parce que c'était ma tête qui aurait sauté. ..... il est mort ..... s'il n'était pas mort, il fallait que j'fasse un "move" ..... j'étais rendu en dernier que je me disais: "Tu gagneras pas, c'est moi qui va gagner... j'suis plus jeune que toi pis c'est moi qui va gagner" ..... J'me disais ça à tous les jours .... tu gagneras pas! Imagine! .... Il voulait pas comprendre .... j'étais ben ben sur l'bord ..... j'sortais tout ça d'ici ou j'laissais*

tout ça là ..... J'étais assez tanné de me battre avec la tête là .....

Ce qui me tenait; c'est que c'est une entreprise très payante, financièrement, j'suis pas mal pris, demain, j'peux arrêté de travailler ..... C'est ça qui me retenait là ..... Financièrement, c'était très bon .... mais c'était dur sur la tête! C'était un combat à tous les jours..... Si j'avais envie d'essayer de quoi, t'sais, à chaque fois que tu faisais un "move" c'était une chicane ..... pas une chicane mais ..... quand ..... quand j'ai changé mon gros camion ..... ça faisait deux ans qu'il était fini ce camion là ..... à chaque fois que je venais pour le changer ou pour faire de quoi il me disait: "Va pas trop vite!" ..... lui, il était tellement vieux et prendre une décision, ça lui prenait trop de temps ....

Finalement, je l'ai changé mais ça l'a pris du temps ..... j'ai dû lui expliquer ..... lui donner des raisons ..... à 34 ans, tu peux prendre des décisions sans être obliger de donner les raisons .... J'en ai un autre camion qui s'en va là .... quand ça va venir le temps de le changer, je vais le changer .... j'n'aurai pas besoin de le demander à tout le monde pour savoir si je le change ou si le change pas ....

Lorraine: En résumé, à chaque fois que vous vouliez changer des choses dans l'entreprise, il y avait obstination, il y avait un conflit mais vous preniez le temps de vous asseoir avec lui pour lui expliquer même si ça vous prenait trois semaines c'était trois semaines?

Roger: Je m'assoyais pas avec, j'faisais le "move" pis c'est tout .... comme le camion, je l'ai changé ..... mais t'sais, on dirait ..... j'faisais le "move" mais j'étais trop habitué .... il fallait qu'il me dise .... comme là le camion, j'ai acheté ça à Montréal .... j'l'ai filmé en dedans et en dehors .... j'lui ai montré ça .... il m'a dit que c'était un bon camion et que ça serait un bon "move".... t'sais, on dirait qu'il fallait tout le temps que j'ai son accord .... j'voulais pas qu'il contrôle mais sans le vouloir, je voulais qu'il me donne son accord .... Les décisions que je prenais, c'était du tiraillage là parce que c'était pas lui qui avait

décider mais moi .... mais, avec le temps, la décision que j'avais pris .... il l'approuvait!. .... Lui, c'était le genre qui faut que tu colles au mur pis qu'après ça il te dit que ça l'a bien de l'allure .....

..... Si j'aurais fait ce que mon père voulait, l'entreprise serait fermée .... ça serait fermée ..... C'était pas gros de même quand mon père avait l'entreprise .... là .... j'repasse ça .... c'est tout moi qui la monter grosse de même cette entreprise là .... lui c'était pas mal plus tranquille .... nous, on a pogné des années où c'était "à la planche" ..... Fait que, veux veux pas, il fallait être équipé pour donner du service ..... pis comme les contrats à l'extérieur ..... quand on les a lâchés là .... il me l'aurait pas dit quand j'les faisais ces affaires là ..... mais quand j'ai lâché là, il m'a dit que ça le maganait beaucoup quand je partais avec tous les meilleurs et que lui restait tout seul pour répondre aux clients ..... s'il me l'aurait dit à ce moment-là, on aurait réglé ça bien avant !..... (Silence)

... C'était un gros personnage ..... il nous contrôlait .... même mes soeurs, elles n'étaient pas là-dedans pis il les contrôlait ....

Lorraine: *Est-ce que dans les repas en famille, votre père vous parlait de l'entreprise?*

Roger: *Oui! .... Moi, j'ai jamais été à la pêche avec mon père, jamais fait de sport ou des activités .... mon père, il travaillait .... fait que ce que j'ai fait avec mon père, j'ai travaillé ..... le temps que j'ai passé avec mon père c'était pour travailler .... les premières années, c'était ben l'fun mais les dernières années, c'était le harcèlement qu'il me faisait qui me rendait fou ... Premièrement, il venait souper chez nous, il a été 7-8 ans le soir, il venait souper chez nous .... moi, j'restais juste à côté là ... au début c'était l'fun .... il jouait avec les p'tits .... mais dans les dernières années .... moi, toute la journée j'me battais avec pour des niaiseries .... pis là, le soir, il venait souper et là, c'était Bertrand Simard le père .... là, c'était de toucher le coeur .... il était malade ..... il me virait à l'envers là, j'en avais jusqu'à 9-10 heures le soir à penser à ça ..... Imagine! ..... là, à un moment donné, j'ai tout*

arrêté ça (les soupers tous les soirs à la maison) .... *parce qu'il était en train de me faire virer fou .....*

Lorraine: *Pour revenir aux premiers changements que vous vouliez faire au début, lorsque vous avez pris la charge de l'entreprise .... est-ce que vous en avez fait de ces changements là?*

Roger: *Ah oui! j'en ai fait des changements .... même s'il voulait ou il voulait pas, j'les faisais les changements, j'avais pas le choix .... mais .... ce qui était le plus difficile c'était que parfois je parlais à Bertrand Simard l'homme d'affaires et qu'après c'était Bertrand Simard le père .... À la fin, j'lui faisais une crise tous les jours, j'me chicanais avec .... lui il me disait tu m'engueules à tous les jours .... j'lui disais: "Tu fais pour!" Tu comprends pas, tu vas me faire virer fou .... tu réalises pas ce que tu fais .... là, là, il tombait Bertrand Simard père ..... il disait: " J'fais pas ça pour mal faire, j'fais ça pour t'aider! .... j'suis tout seul qu'est-ce que tu veux que j'fasses!" ..... là , tu te dis .... c'est moi qui n'est pas correct, il n'est pas si pire que ça .... et tu continuais.*

Lorraine: *Est-ce que son comportement changeait, s'impliquait-il moins dans l'entreprise?*

Roger: *Oui, il s'impliquait moins .... mais c'était pas long qu'il recommençait ..... J'sais pas combien de fois qu'on lui a dit .... de ne pas faire ça .... tu répondais au téléphone là pis tu l'entendais sur l'autre ligne qui écoutait ..... on lui a dit ben des fois ..... le lendemain, il recommençait ....*

Lorraine: *Lui avez-vous déjà dit que vous pourriez partir?*

Roger: *Oui j'lui ai dit .... mais, pour moi, il savait que j'n'avais pas le courage de l'faire ..... il savait que j'le ferais pas .... mais en dernier, il fallait que j'fasse de quoi parce que*

c'est ma tête qui aurait sauté .... Toute l'énergie que j'mettais à me battre contre lui .... ben là, tu penses pas pendant ce temps là ..... Tu m'aurais offert un contrat de j'sais pas quoi là ..... j'aurais dit que j'suis pas capable, j'n'avais plus la force d'un gars de 35 ans qui veux entreprendre des choses .... j'me sentais comme un vieux de 70 ans ..... Quand j'venais pour entreprendre de quoi, il me disait: "On vas-tu être capable de prendre ça pis de faire ça?" ..... Un étranger qui aurait vécu ce que j'ai vécu là, il n'aurait pas "toffé" deux mois ..... il aurait dit: " Moi, j'sacre mon camp d'ici ..... ça n'a aucun sens!"

J'me disais des fois ..... t'sais cette entreprise là, il me l'a pas vendu, il m'a tout légué ça il y a cinq (5) ans là, on a signé les papiers etc. ..... pis là, tu te dis, il n'est pas si pire que ça! mais ..... peut-être ben que si je l'aurais acheté, si j'avais sorti de l'argent de ma poche et que je l'aurais payé ..... il n'aurait peut-être pas agi comme ça .... C'est peut-être pour ça qu'il agissait de même là ..... pour moi, il n'a jamais accepté le fait qu'après avoir signé les papiers, c'était plus à lui ..... Si j'aurais payer lorsqu'on a signé les papiers, j'aurais été capable de lui dire dégage ..... mais ..... il m'a légué ça à moi ..... elle (la compagnie) *est seulement à moi ..... mon père a réglé les papiers il y a cinq (5)ans .... mais, la compagnie, quand j'ai commencé avec, ça valait pas cher..... en réalité, les papiers qu'il a transféré, c'était moi qui l'avait monté ..... mais je l'ai pas payé ... comme si on aurait dit, j'vais te payer $100. pis c'est à moi ..... On dirait qu'il jouait là-dessus .....*

***Lorraine**: Pour vous, est-ce que ça l'avait une influence le fait qu'il vous l'ait donné?*

***Roger**: Un peu ..... c'est pour ça que j'le laissais plus ..... pis que j'me disais: " Il n'est pas si pire que ça ..... c'est mon père... c'est lui qui a monté ça ! " J'lui avais fait une place ..... s'il voulait venir s'asseoir dans le bureau ..... tu viendras !.... Fait que, des fois, je faisais de la paperasse pis il s'assoyait là..... il ne disait pas un mot pis il me regardait .... moi, j'travaillais .... j'me disais: "Qu'est-ce qu'il va me dire là?" ..... j'voulais qu'il soit là pour me donner son idée comme avant ..... mais, il n'était plus le même ..... une journée*

il pouvait l'être pis l'autre journée il n'était plus de même ..... C'était moi qui n'était pas correct un peu ..... j'voulais qu'il soit là pis qu'il ne soit pas là ..... des fois, j'me disais: "Quand il ne sera plus là, j'vais-tu être capable de faire marcher ça?" ..... Quand il est mort, j'me suis rendu compte que ça faisait ben des années que c'était moi qui la faisait marcher .... mais, t'sais, quand tu prends une décision, c'était plus fort que moi, il fallait que j'lui dise ..... pas lui demander comme j'te demanderais: "Ça l'as-tu de l'allure!" ..... j'lui demandais d'une manière pour qu'il me dise son idée ..... pis ça, ça l'avait ben de l'influence .... ça, j'étais habitué à ça là ..... souvent, il n'avait pas l'idée que moi j'avais ..... c'était ben des batailles intérieures contre lui ..... j'me battais contre lui.

Lorraine: *Racontez-moi une de ces batailles ..... vous m'aviez parlé la dernière fois d'une chicane à propos d'un gros contrat?*

Roger: *Ça faisait longtemps qu'on avait ces contrats là ..... ben des années, c'était lui qui faisait les prix ..... il calculait et mettait son montant ..... ben des années, j'le laissais faire parce que j'lui aurais dit le montant que je voulais, il mettait ce qu'il voulait ..... fait que j'le laissais faire pis j'me fiais que ça marchait ..... mais quand j'me suis mis à faire plus de paperasses, compter etc. ... j'me suis aperçu que ça n'avait pas d'allure ..... il prenait des contrats à bas prix pour occuper les gars ..... mais là, ça marchait plus, on avait assez de contrats qu'il fallait engager d'autres gars pour pouvoir faire ceux là ..... fait que ça ne marchait plus là ..... en bout de ligne, ça nous coûtait de l'argent pour les faire ..... Fait que moi, tout ces contrats là, quand je les ai renouvelés, je les ai renouvelés à un montant pour qu'il nous reste de quoi au moins ..... ça, il n'acceptait pas ça, les montants que j'avais fait . J'les ai mis pas mal plus hauts ..... j'me disais à moi-même ..... j'les aurai pas ..... ben, j'les ai eu. Tu peux plus faire des contrats au même prix qu'il y a dix ans hein! Il faut que tu les montes régulièrement tes contrats, tranquillement .... tout monte ..... J'essayais de lui expliquer mais lui, il renouvelait toujours au même prix ..... Moi, j'ai augmenté le prix ..... là, il m'a dit: "Ça passera pas, on serait mieux à tel montant ..... j'ai peur que ça passe pas!" J'ai envoyé la soumission pareil ..... ben lui, il est*

allé voir le comptable pour qu'il envoie un fax pour changer le montant ..... au montant que lui voulait ..... mais, ça n'a pas marché parce que le contrat était déjà sorti ..... pis au montant que moi j'avais mis. Quand j'ai su ça ..... ce n'est que plus tard que le comptable me l'a dit ..... j'avais l'air de quoi ! Si on l'aurait eu au montant que lui avait fait là, il m'aurait dit: "Ben, j'ai envoyé une lettre pis ..... " C'était tout le temps ..... pour que tu te sentes coupable .... Si j'prenais une décision pis que ça marchait pas ..... ou que c'était pas lui qui avait décidé ça, ... pis que ça marchait pas ..... il te lançait tout le temps des flèches .....

C'était un dictateur ..... Hitler là ..... c'était un dictateur hein! ben lui ..... il en était un! .... N'importe qui, quand même que ça aurait pris 5 (cinq) ans, il aurait venu à bout de lui faire faire ce qu'il voulait ..... c'était un phénomène! Moi, pour réussir à faire mes affaires, il fallait que j'me batte pis que j'me batte ..... toutes ces années-là que j'ai perdu de l'énergie à me battre contre lui ..... si j'l'aurais mise ailleurs! aujourd'hui, j'ai de la misère là, j'me bats plus à tous les jours contre lui là, j'ai de la misère (il mettait tellement d'énergie à se battre qu'il ne sait plus quoi faire avec toute son énergie) ..... *J'suis ben plus en forme que l'année passée à ce temps-ci !..... Il y a rien qui me tentait ..... tous les combats que j'ai fait contre lui ..... là, j'avais plus besoin d'les faire là .....* (pause).

Lorraine: *Finalement, avec les vieux employés que vous vouliez jeter dehors et que votre père ne voulait pas sont-ils encore là?*

Roger: *Ils sont encore là ..... mais ça va bien .... il y a eu quelques accrochages mais on s'est ajusté à mon goût ..... Eux, ils se sont aperçus ..... t'sais, il y en a de vieux employés qui faisaient sentir qu'ils étaient pour se partir à leur compte .... des p'tites menaces . Moi, j'leur ai fait réalisé que c'était à moi cette affaire-là, que c'était pas à lui ... pis que ça marchait de même pis que s'ils voulaient marcher de même c'était correct pis si ça faisait pas ben c'était tout.... j'ai mis les cartes sur la table! J'en ai rentré une couple à mon goût, à ma main ..... j'en ai tassé d'autres un peu ..... les vieux ont essayé de faire des conflits*

avec les nouveaux et je les ai rencontrés pour leur dire qu'eux autres (les nouveaux) *ils travaillaient à mon goût ..... et que c'était comme ça que j'le voulais ..... ils n'ont qu'à faire ce qu'ils ont à faire ..... c'est mieux que c'était mais c'est pas encore à mon goût ..... J'ai une gang qu'on prenait et que je les ai tassés .... mon père marchait avec une gang de bizarre ..... moi, j'suis ben diplomate, j'ai jamais sacré quelqu'un dehors ..... j'le tasse, de temps en temps, j'le prends un peu moins souvent ..... j'reste en bonne relation ..... Avant, j'avais pas une gang solide, là j'ai une gang plus solide, une bonne équipe! Le père marchait avec une gang de bizarre sur appel ..... il faut que tu les suives par en arrière ..... Ceux que j'ai engagé me coûtent plus cher mais ils en valent deux de ceux que j'avais avant. Moi, j'veux en venir que si je m'en vais une semaine tout marche pareil comme si je n'étais pas ici.* .... (pause)

(.....) C'était un bon bonhomme pareil pour le coeur là ..... t'sais, j'lai ben aimé mon père! J'étais tout le temps avec quand j'étais p'tit. Imagine-toi un p'tit gars, des "trucks" ..... j'étais tout le temps avec ... pis l'été, j'étais jeune, j'avais même pas mes licences pis j'allais travaillé avec les gars pis quand ils revenaient, ils me laissaient des fois chauffer. J'parkais tous les "trucks" dans la cours les vendredis soirs ..... J'aimais ça travailler là !..... mais ce goût là, les dernières années, il me l'a fait perdre parce qu'il me harcelait. C'est ce goût là qui commence à me revenir là! (....)

(.....) Avant que les papiers soient transférés, il faisait quasiment ce qu'il voulait avec moi .... "Ça va être à toi mais, là, c'est pas à toi .... fait que: "Suis en arrière mon p'tit Roger si tu veux que ça soit à toi! .... pis on prend ce contrat là pis suis en arrière!"

Quand il a été malade et que j'ai vu qu'il descendait, on a mis les papiers ben clairs .... on a transféré ça .... mais là, sans le savoir .... dans le fond de lui, c'était plus à lui .... c'était à moi .... fait que quand j'disais de quoi, pis que moi j'disais: " Moi, j'm'en occupe pas !" .... il n'avait quasiment pas le choix .... c'était le contraire d'avant ..... C'était à moi mais il essayait de me contrôler pareil .... c'était dur de me battre à tous les

jours contre lui ....

Il savait que du côté coeur, il était capable d'aller me chercher. Il savait .... pis il jouait là-dessus ..... La journée que j'étais solide pis que je n'étais pas fatigué .... j'me sacrais de tout, ... j'te l'envoyais promener hein! pis ... il le savait et il se tassait mais il m'attaquait du côté coeur .... mais la minute qu'il voyait que j'avais une petite faiblesse .... ben là .... pouf, il foncait!

Lorraine: *Si je comprends bien, il n'y avait vraiment pas de barrière de définie entre l'entreprise et la famille .... les deux ne faisaient qu'un ... au lieu d'être d'un côté la famille et d'un autre l'entreprise ....*

Roger: *Moi, c'est de même que j'veux faire fonctionner ça là .... j'ai de la misère. Il faut que j'me réhabitue à vivre .... avec le temps, ça va venir.*

T'sais, quand ça fait plusieurs années que tu te bats pour tes idées là .... tu te demandes: "J'suis-tu correct?" quand tu te remets tout le temps en question .... ça n'a pas d'allure ça! ..... Un moment donné, j'en avais plus d'idée .... à force de me battre .... C'est ça qui va revenir là avec le temps .... Toute l'énergie que j'ai mis à me battre avec .... imagine-toi si j'avais mis ça dans .... (l'entreprise) *.... Là, j'fais une journée .... quand j'fais des ventes et que j'pogne des jobs .... j'ai pogné des contrats cette année .... sans forcer ben ben .... que j'voyais pas avant .... parce que j'arrêtais pas de me battre! .... Si ça aurait continuer de même .... d'après moi, ça aurait fermé c'est tout! .... toute mon énergie, j'la prenais à me battre contre lui! Là, j'm'en pose encore des questions si je vais continuer! Mais quand, j'fais des bons coups, j'me dis ..... où j'vais trouver ça ce "feeling" là .... travailler pour un autre, quand j'fais un bon coup ....*

Lorraine: *Avec le recul .... est-ce que vous auriez fonctionné de la même façon?*

Roger: *Non! Avec le recul là, l'année où il est tombé malade et qu'il était ben maganné là ... j'aurais sorti ça* (l'entreprise) *d'ici* (la maison) *.... Si, aujourd'hui, je retombais là là,..... j'aurais sorti ça d'ici .... pis lui, il n'aurait plus affaire ici .... j'lui aurais dit, tu peux revenir me voir mais j'veux pas que ....* (qu'il travaille à ses côtés).

Mais, t'sais, de la manière que ça s'est passé, la compagnie c'est à toi, en réalité, il me l'a donné .... parce que, dans ces années là, quand on a fait les transferts, il m'aurait dit: " J'vais te vendre ça .... j'sais pas comment là!" .... d'après moi, dans ces années-là, j'lui aurais dit: "Garde là ta patente, j'veux rien savoir!" ..... Mais ..... si j'l'aurais acheter, peut-être ben que ça n'aurait pas virer pareil là .... je l'aurais peut-être tassé plus là .... Moi, j'avais l'intérêt de faire marcher ça .... quand ça fait 10-15 ans que tu travailles là-dedans, tu dis:" Je vais tout lâcher ça, c'est lui qui va tout garder, moi, j'vais me ramasser avec rien!" .... T'sais on a eu de bonnes années, la compagnie avait un bon portefeuille de placement .... tu vois ça là ces chiffres là .... ça fait 15 ans que j'travaille .... j'vais tout laisser aller ça? Il le savait ça lui .... il jouait là-dessus un peu .... l'argent ..... le coeur .....Ouf! .....

T'sais, il n'aurait pas fallu que l'entreprise soit dans la maison ..... j'ai passé à deux poils un moment donné .... de me faire une office en arrière pis que ça soit plus dans la maison ..... ça, ça passé ben proche ..... d'après moi, si je l'aurais fait, ça l'aurait été mieux .... faire changer sa ligne de téléphone, qu'il n'ait plus affaire .... ça, ça aurait aidé .... je l'ai pas fait parce que .... le coeur là .... le père là .... on dirait qu'il savait que j'avais pas assez de .... de courage pour le faire .... mais, si je l'avais fait cette affaire là, j'sais que ça nous aurait aidé ..... ouf! .....

..... Pis, la compagnie, elle valait de quoi ..... mais quand j'ai commencé avec, ... elle valait pas ce qu'elle vaut là ..... Fait que là, j'me disais, j'vais tout laissé tombé ça? ..... c'est pour ça que j'ai enduré tant que c'était pas à moi ..... pis quand, c'était à moi ..... (pause) *..... j'me disais, ... c'est mon père qui m'a tout donné ça ..... Moi,*

j'suis le genre qui s'en met ben sur ses épaules .....

Aujourd'hui, j'ai pu à me battre ..... on dirait que j'reprends le goût ..... Là, j'fais marcher ça de la même même façon que lorsqu'il était là .... mais .... j'suis ben plus agressif et plus fonceur et ben plus ..... moi, j'étais rendu comme un gars de 70 ans ..... car lui, il me ralentissait tout le temps ..... ça allait trop vite pour lui .... c'était des montagnes pour lui .... moi aussi, j'étais rendu comme ça .... aujourd'hui ..... y a rien là!

En tout cas, j'parle avec du monde .... il y en a qui me compte leurs problèmes .... j'me dis, quelqu'un qui a passé ce que j'ai passé là .... ça me donne une force là ..... que ça va m'en prendre en tabarnouche .... pour me mettre à terre!

Lorraine: *Quels conseils donneriez-vous à des jeunes, qui ont une entreprise familiale comme la vôtre ..... pour que ça fonctionne bien?*

Roger: *Premièrement, faire des papiers en règle .... soit qu'ils l'achètent ou qu'ils la transfèrent .... mais que les papiers soient ben clairs .... Moi, quand mon père est mort, mes soeurs ne savent même pas comment ça valait la compagnie ..... Il y a personne qui ..... tout était ben clair ..... c'est ben important! M'aurais-tu vu là .... me chicaner avec mes soeurs .... pis ça fait 20 ans que j'travaille là-dedans là .... Il aurait fallu que j'l'achète ....*

Lorraine: *Et puis, pour éviter qu'il y ait des conflits dans la gestion?*

Roger: *D'après moi, il faut que tu mettes des conditions .... comme moi .... quand .....* (pause) *.... t'sais, j'étais ben jeune quand j'ai commencé avec ..... j'étais son p'tit Roger ... imagine le seul garçon de la famille ..... D'après moi .... il faut que t'arrives et que tu mettes des conditions. Tu dis c'est quoi que tu fais toi ici, pis moi, c'est quoi que je fais ici .... Dire chacun ce qu'il doit faire.*

Mon père, déléguer, il connaissait pas ça .... c'est lui qui fallait qu'il fasse tout ... même faire les dépôts, c'est lui qui fallait qu'il le fasse .... avec le temps .... veut veut pas, il a été obligé de ... moi, j'délègue .... ma femme, j'lui délègue les payes etc. pis c'est de même que j'veux en venir moi ....

D'après moi ..... définir les rôles ..... moi j'occupe de ça ou .... moi, dans ma tête, c'est de même que j'aurais aimé mon père ..... qu'il vienne m'aider mais qu'il me laisse aller .... quand même j'me serais frappé sur les doigts un p'tit peu .... ben, j'aurais appris!

***Lorraine**: L'avez-vous fait ça avec votre père?*

***Roger**: Il y a certains vieux clients que c'est lui qui faisait les comptes .... j'lui laissais des affaires pour l'occuper ....*

***Lorraine**: Connaissait-il ses limites, ses barrières .... ça c'est moi qui m'en occupe ... ça c'est toi?*

***Roger**: Non! ..... j'lui donnais des tâches bien précises à faire tous les jours .... pour le garder .... c'est ça qui le tenait ..... Là, un moment donné, il s'est fait opérer pour une cataracte .... là, il a été une couple de mois assis .... après ça, il ne faisait plus ces tâches là ... c'est là qu'il s'est mis à chuter .... il n'avait plus rien là ....*

C'était un gros personnage, important! Une personnalité forte! C'était un phénomène! t'sais c'était un dictateur .... c'est pas compliqué, tu lis les livres d'Hitler là .... c'est la même affaire! Pis, il l'aimait ben Hitler .... il lisait tous ses livres .... pour moi il a pris la ... la tactique de lui, j'sais pas quoi! (rires)

***Lorraine**: Si on parlait de la relève .... vous, vous êtes à la troisième génération .... est-ce que vos enfants à vous entendent parler du futur pour l'entreprise? Sont-ils trop jeunes* (8

ans et 11 ans)?

Roger: *Des fois, j'leur dis: " Qu'est-ce que tu vas faire quand tu vas être grand?" Ils ne savent pas encore ... ils sont jeunes .... mais t'sais, un enfant qui est élevé ici comme nous autres là .... veux veux pas, tu es plus réveillé .... parce qu'il y a tout le temps du va-et-vient ici, il y a tout le temps du monde qui rentre .... pis, c'est pas une p'tite vie comme si je finissais à 4 heures et demi .... samedi j'ferais rien ... tu laves ton auto ... ici c'est comme à l'aventure! Tu te lèves le matin .... tu sais pas trop l'ouvrage qui t'attend .... ça dépend des appels que je vais avoir .... c'est tout le temps comme ça!*

Mais, moi j'leur ai dit, vous allez avoir au moins un diplôme de quelque chose ... moi ça, les années que j'avais de la misère avec lui (son père), *que j'étais découragé .... j'me disais au moins si j'avais eu un papier de quelque chose, une porte de sortie .... peut-être ben que si je l'aurais eu ma porte de sortie ... je l'aurais fait le "move" .... j'aurais tout laissé tomber ... mais là j'me disais: "Qu'est-ce que j'vais faire?" .... fait que là, j'me fermais pis j'continuais! .... Pour mes enfants, c'est important qu'ils aient une porte de sortie .... pis l'été, ils vont travailler .... ils vont voir ce que c'est .... c'est dur ce qu'on fait .... s'ils aiment ça .... s'ils aiment ça pis qu'il y en a un, quand même que les deux ne voudraient pas embarquer ... Mais, j'ferai pas marcher ça ... j'le sais pas si un jour .... dans dix ans .... j'suis tanné pis que j'veux arrêter .... j'ferai pas marcher ça 20 ans au cas où mes enfants le prenne !.....*

Lorraine: *Dans 10 ans, ils vont avoir une bonne idée s'ils aiment ça ou non!*

Roger: *Ben c'est sûr qu'ils vont le voir ..... pis, j'repasse ça moi, quand j'ai eu 18 ans, mon père il avait 60 ans .... j'ai toujours travaillé avec un vieil homme moi! À cet âge là, en réalité, ça aurait été le temps qu'il ralentisse .... peut-être ben que si j'aurais pas été là .....* (pause) *il aurait peut-être ben lâché ça, j'le sais pas .....*

Lorraine: *Il l'aurait vendu?*

Roger: *J'pense pas, il était tellement accroché à ça* (son entreprise) *là ..... c'était sa vie cette affaire là .... c'était épouvantable!*

Lorraine: *Lui, avait-il commencé très jeune à travailler avec son père?*

Roger: *Oui! .....*

Lorraine: *Avait-il un père très dictateur lui aussi ?*

Roger: *Un père .... plus ..... il en parlait de son père ..... lui, un client qui le niaisait, il lui disait: " J'travaille plus pour toi!" ..... il était encore plus tête de cochon! Tant qu'il vivait, le grand-père ben il travaillait plus jamais pour ce client là! ...*

Mon père n'était pas comme ça! .... Mon père, un client, il aurait fait n'importe quoi pour le garder là! .... même ça, j'en ai mis des stop .... parce qu'avec mon père, on travaillait le soir, le dimanche n'importe quand .... moi, j'ai mis des "stop" .... le soir, j'travaille pas, pis le dimanche j'travaille pas! Quelqu'un appelait le matin pour un travail .... il les prenait tous la même journée .... une journée on avait 10 contrats à faire, le lendemain, on en avait pas .... Quand tu fais venir un plombier, s'il te dit: " J'vais y aller à telle heure!" .... Moi, j'essaie de "booker" ça sans être trop indépendant .... mais j'organise mon affaire .... à telle heure, on va être là .... telle journée, j'suis pas capable, j'vais être capable telle journée .... pis .... ça marche pareil! ..... Ça là, c'est tous des "move" que lui, il n'aurait pas fait .... quand j'ai commencé à faire ça, il s'est aperçu "Ouais! ça d'l'allure!" .....

Lorraine: *Vous faisiez ces choses là parce que vous saviez qu'il fallait qu'elles soient faites mais .... vous aviez des remords de les avoir fait .... même si vous faisiez à votre*

tête pareil .... Il y a des gens qui ne l'auraient pas fait ... ils auraient dit p'pa m'a dit ça, j'vais le faire!

Roger: *Quand j'étais plus jeune, j'faisais ça .... mais l'avoir écouté tout le temps .... ça aurait fait 5-6 ans que ça aurait été fermé !....* (pause)

Lorraine: *Et avec votre femme, je sais qu'elle travaille avec vous .... est-ce que les rôles sont définis .... est-ce que ça va bien travailler ensemble?*

Roger: *Ah oui! plus ça va, plus qu'elle va faire de la comptabilité .... là, elle suit un cours d'informatique ... on veut s'informatiser!*

Lorraine: *Prenez-vous le temps de jaser, avez-vous des temps fixes pour parler d'affaires?*

Roger: *Oui, on parle plus .... elle elle m'encourage souvent .... avant, j'disais que j'étais pour sacrer ça là à tous les jours .... parce que chaque jour j'avais un conflit .... là, j'le dis plus ça, j'vais sacrer ça là .... j'le dis quand j'suis fatigué là .... j'me relève le matin pis, j'trouve ça drôle la manière que j'pensais la veille !..... mais, t'sais, c'était pas drôle avoir du négatif tout le temps contre toi!.... te battre contre ça !....*

J'veux en venir d'avoir plus de vie pour moi .... j'en avais pas de vie pour moi .... En réalité, j'vivais pour mon père là .....

T'sais .... quand j'repense à tout ça .... quand il voyait que je pensais trop pour la "business" et que je voulais sortir tout ça d'ici .... là, il débarquait de la business, là, c'était le père qui me parlait .... c'était le coeur direct là! ..... J'faisais mon idée pareil ... mais c'était un maudit combat pour rien !.... Si on aurait été associé, on se serait assis pis on aurait discuté pis on aurait dit ... ça passe ou ça casse! ..... hein! ben là, c'est pas

pareil, c'est ton père! Tu te pognes avec pareil mais, le lendemain, il te joue avec le coeur ..... si ça serait un associé là, le coeur, tu t'en fous ben! Si on s'entend pas ..... c'est ..... comment ça coûte pis j'vais t'acheter pis dégage, j'veux plus te voir la face .... c'est tout .... Mais là, c'est pas pareil, c'est ton père .....

Lorraine: *Est-ce que ça l'a des avantages et des désavantages à travailler avec les membres de la famille?*

Roger: *Des avantages? Un associé, on se serait peut-être pogné pis ça aurait virer mal là ..... mais étant donné que c'est de la famille, veux veux pas, il y en a un des deux qui plie ..... parce qu'il a le coeur plus sensible que l'autre j'le sais pas .... Le conflit dure moins longtemps quand c'est de la famille .... d'après moi ..... tu te dis plus ce que tu penses quand c'est dans la famille que si c'est un associé ..... j'le sais pas là ..... j'l'ai pas vécu ..... être associé avec un étranger .....*

Une journée, on se pognait pour la business .... lui, il voyait que ça m'avait fait de quoi ... le lendemain matin il me disait: " Tu sais, j'faisais pas ça pour mal faire, j'faisais ça pour t'aider" ..... j'te le dis souvent mais lui il me le disait souvent !..... là, c'était le coeur .... là, j'retombais p'tit Roger quand j'avais 5 ans !..... ça , il faisait ça à chaque fois que j'étais ben solide .... qu'il pouvait pas gagner autrement .... il me lançait une flèche au coeur !.... J'sais pas si c'est comme ça toutes les entreprises familiales le père avec le fils .... d'après moi c'est toujours comme ça! ..... Mon père .... c'est la santé qui l'a fait décroché !..... (pause)

Un moment donné, j'étais assez écoeuré de tout ça .... que j'ai même téléphoné à un compétiteur pour lui offrir la compagnie .... il fallait que j'sois écoeuré de me chicaner hein! J'aurais pas fait ça si je n'aurais pas été fatigué! ... Le gars n'est pas revenu ... il devait voir qu'il y avait une chicane entre mon père et moi !.... mais si ça avait marché cette affaire là .... pis j'l'aurais vendu .... j'sais pas s'il m'aurait laissé faire! .... D'après moi, il

ne m'aurait pas laissé faire .... c'était sa vie, il vivait juste pour ça !.... moi aussi j'y suis un peu accroché mais ... j'essaie de prendre du temps avec ma famille .... ce que j'ai vécu là .... j'ai dit à ma femme si j'viens fou de même, tu me le diras ... j'vais tout sacré ça là ....

C'est une bonne business! .... c'est dure comme n'importe quelle business .... c'est toute l'énergie que j'ai mis à me battre! .... J'rends pas compte à ma femme comme il fallait que je rende compte à lui .... il fallait qu'il sache tout !....

Lorraine: *Votre femme a pleinement confiance en ce que vous faites, elle n'ira pas vous demander qu'est-ce que vous faites ....*

Roger *: Elle le sait que je suis capable .... même le père me disait des fois : " Tu fais marcher ça ben mieux que moi!" ... Ça, ... ça me faisait du bien .... c'est ça que j'avais besoin de lui .... pas des affaires pour* (geste de rabaisser quelqu'un) *comme quand tu avais 5 ans .... ça quand il me donnait un mot d'encouragement, imagine toi ..... ça ça faisait du bien!*

Fin de l'enregistrement