

Alex Fernando BORGES

Universidade Federal de Uberlândia

Juvêncio Braga de LIMA

Universidade FUMEC

Proposition d'un modèle de succession entrepreneuriale en entreprises familiales : une étude de cas

Résumé

La succession est un phénomène important dans le cycle de la vie des entreprises familiales, en ce qu'elle exerce une influence significative sur la survie même de celles-ci. En ce sens, une des alternatives aux processus de succession réside dans la combinaison entre entreprises familiales et entrepreneuriat. Par l'analyse de cette interaction, l'objectif de cette communication consiste en la présentation d'une alternative d'analyse pour des processus de succession en entreprises familiales. Cette conception se structure par la configuration d'un processus de succession entrepreneuriale, considéré comme un processus socialement construit à partir de l'interaction entre les prédécesseurs et les successeurs dans l'environnement d'entreprises familiales. Partant de cette discussion, le Modèle de Succession Entrepreneuriale se voit élaboré et testé dans l'étude du cas d'une entreprise familiale existant depuis plus 80 ans dans le secteur de la construction civile. Les résultats indiquent la viabilité du modèle dans l'explication et la compréhension du processus de succession entrepreneuriale, ouvrant des perspectives pour de nouvelles recherches dans le champ des entreprises familiales.

Mots-clés : PME familiale, Entrepreneuriat, Succession, Succession Entrepreneuriale.

Proposition d'un Modèle de Succession Entrepreneuriale en Entreprises Familiales : une étude de cas.

Auteurs :

Alex Fernando BORGES - professeur

Universidade Federal de Uberlândia

Ituiutaba - Brésil

Juvêncio Braga de LIMA - professeur

Universidade FUMEC

Belo Horizonte - Brésil

Coordonnées:

Alex Fernando Borges:

Universidade Federal de Uberlândia

Campus Pontal

R. 20, n. 1600

Tupã

38.304-402 Ituiutaba, Minas Gerais – Brésil

Juvêncio Braga de Lima

Universidade FUMEC

Av. Afonso Pena, 3880

Cruzeiro

30.130-009 Belo Horizonte, Minas Gerais - Brésil

Courriels :

Alex Fernando Borges – alexfborges@gmail.com

Juvêncio Braga de Lima – juvencio.lima@fumec.br

Résumé

La succession est un phénomène important dans le cycle de la vie des entreprises familiales, en ce qu'elle exerce une influence significative sur la survie même de celles-ci. En ce sens, une des alternatives aux processus de succession réside dans la combinaison entre entreprises familiales et entrepreneuriat. Par l'analyse de cette interaction, l'objectif de cette communication consiste en la présentation d'une alternative d'analyse pour des processus de succession en entreprises familiales. Cette conception se structure par la configuration d'un processus de succession entrepreneuriale, considéré comme un processus socialement construit à partir de l'interaction entre les prédécesseurs et les successeurs dans l'environnement d'entreprises familiales. Partant de cette discussion, le Modèle de Succession Entrepreneuriale se voit élaboré et testé dans l'étude du cas d'une entreprise familiale existant depuis plus 80 ans dans le secteur de la construction civile. Les résultats indiquent la viabilité du modèle dans l'explication et la compréhension du processus de succession entrepreneuriale, ouvrant des perspectives pour de nouvelles recherches dans le champ des entreprises familiales.

Mots-clés : PME familiale, Entrepreneuriat, Succession, Succession Entrepreneuriale

Proposition d'un Modèle de Succession Entrepreneuriale en Entreprises Familiales : une étude de cas.

1. Introduction

Les entreprises familiales ont un impact économique et social important. En dépit de la reconnaissance de cette importance, elles font face à des défis constants, principalement liés à leurs processus de succession. Impliquant le transfert de la gestion et de la propriété entre différentes générations d'une famille, ce phénomène rend la dynamique particulière des entreprises familiales encore plus complexe. Ainsi, en dépit du fait que la succession en soit le thème le plus étudié dans le champ des recherches (Borges *et al.*, 2010 ; Debicki *et al.*, 2009 ; Sharma, 2006), elle reste un défi quant à son interprétation et sa modélisation (Borges *et al.*, 2008).

La succession est un phénomène important dans le cycle de la vie des entreprises familiales (Blockhaus, 2004), dès lors qu'elle exerce une influence significative sur la survie même de celles-ci : d'un côté, les processus successoraux peuvent impulser la croissance de l'organisation, à partir de l'insertion de nouvelles pratiques de gestion et de direction stratégiques (Cruz & Nordqvist, 2012 ; Kellermans *et al.*, 2012 ; Litz & Kleysen, 2011 ; Zellweger & Sieger, 2012) ; d'un autre côté, elle peut mener à la faillite de l'entreprise familiale, suite à l'apparition de conflits inhérents à la dynamique entre famille et entreprise (Massis *et al.*, 2008 ; Haveman & Khairé, 2004 ; Lansberg, 1988). En conséquence, les possibilités de continuité des entreprises sous le contrôle de la famille varient en fonction de la forme de la succession menée dans leur environnement (Sharma, 2006).

Dans cette optique, l'une des alternatives au cheminement de processus de succession réside dans la combinaison entre entreprises familiales et entrepreneuriat (Dyer & Handler, 1994 ; Hoy & Verser, 1994 ; Fletcher, 2004 ; Heck *et al.*, 2008 ; Cruz & Nordqvist, 2012). Cette relation a également été abordée par Fayolle et Bégin (2009), mettant en valeur ce qu'ils ont qualifié d'entrepreneuriat familial. Les auteurs situent leur objet de recherche dans un double croisement : « 1) Les rôles et impacts des familles entrepreneuriales sur les individus, organisations et développement économique ; 2) Les pratiques d'entrepreneuriat organisationnel dans le contexte des entreprises familiales » (Fayolle & Bégin, 2009 :11). En effet, la manifestation d'éléments entrepreneuriaux au cours de processus successoraux se présente, dans de nombreux cas, comme un facteur significatif qui peut contribuer à la survie et à la continuité d'entreprises familiales dans les générations futures (Kellermans & Eddleston, 2006).

Dans cette communication, les faits significatifs intéressants quant à l'analyse du processus de succession, considéré donc comme un processus dynamique, ont lieu dans la phase où les rôles et fonctions de prédécesseurs et successeurs évoluent de manière imbriquée, la phase de Règne Conjoint, selon la conception de Hugron et Dumas (1993), reprise par Cadieux et Lorrain (2002). Ainsi, par l'analyse de cette interaction, l'objectif de cette communication consiste en l'étude du cas d'une entreprise familiale où des innovations ont été décidées conjointement par des prédécesseurs et des successeurs. On cherchera, du point de vue théorique et épistémologique, à reconnaître un phénomène, dans le cas d'une succession en tant que processus dynamique, non comme une rupture violente de substitution d'un prédécesseur par un successeur, mais comme un processus où interagissent les deux types d'acteurs, et que l'on puisse nommer succession entrepreneuriale, selon une perspective déjà mise en valeur par Barbot et Richomme-Huet (2003). L'observation de ce phénomène va au-delà des attributs personnels d'un successeur ou de son comportement. Ainsi, recherche-t-on l'insertion de questions faites dans l'environnement de l'académie, surtout dans le champ des PME et des Entreprises familiales, réunissant des approches de ces deux champs de

connaissance. A partir de cette discussion sera élaboré le Modèle de Succession Entrepreneuriale, qui fut testé dans l'étude du cas d'une entreprise familiale active dans le domaine de la construction civile depuis 80 ans.

2. Construction du processus de succession entrepreneuriale dans des entreprises familiales

La succession est un processus qui comporte un caractère significatif pour la caractérisation des entreprises familiales. On peut le constater dans la mesure où la succession vient à faire partie de la définition même de celles-ci : organisations parfaitement identifiées avec une famille depuis au moins deux générations, déterminée comme telle lorsque cette relation implique une influence réciproque dans la stratégie et dans la gestion de l'organisation, et dans les intérêts et les objectifs de la famille (Donnelley, 1964) ; ou encore organisations contrôlées et dirigées par une famille avec l'objectif de définir et poursuivre une vision d'entreprise établie et, en même temps, potentiellement durables sur plusieurs générations de cette famille (Chua *et al.*, 1999).

De manière générale, la succession a été observée à partir de l'analyse du processus de transfert de l'organisation vers les générations futures de la famille entreprenante, lequel transfert peut générer différentes implications sur l'entreprise familiale. Sharma (2006) met en valeur le rôle que le processus de succession joue dans la tentative de compréhension de la réalité vécue par les organisations familiales. L'auteure pose que la problématique de la succession comporte trois perspectives centrales, associées au désir de survie de l'entreprise, à l'engagement de maintenir l'entreprise dans l'environnement familial, et à la possibilité pour la génération succédante de poursuivre le projet institué par la génération précédente.

A partir de ce scénario, surgissent des éléments qui influent sur l'efficacité du processus de succession dans son ensemble : le choix du ou des successeur(s) potentiel(s) (Ibrahim *et al.*, 2004) ; la formation professionnelle et le développement de la carrière du ou des successeur(s) (Brockhaus, 2004) ; les processus de socialisation du ou des successeur(s) (Lescura *et al.*, 2010) ; l'engagement du ou des successeur(s) envers l'entreprise familiale (Lescura *et al.*, 2012) ; l'interaction entre prédécesseur(s) et successeur(s) (Cadieux, 2007) ; l'interaction entre les différentes générations de la famille entreprenante (Lambrecht, 2005) ; la transmission de la gestion et du patrimoine (Bayard & Barbot, 2002) ; les possibilités de réforme et de croissance de l'entreprise familiale (Fletcher, 2004) ; et, enfin, la survie même de l'entreprise familiale (Haveman & Khair, 2004).

Fayolle (2004) présente deux dimensions de ce qu'il appelle situation entrepreneuriale : systèmes et processus. L'auteur associe ces aspects avec la notion d'organisation entrepreneuriale, considérant qu'elle peut être création, mais aussi transformation d'une organisation existante. Dans la même perspective, Antoncic et Hirsch (2001) indiquent que des organisations qui s'engagent dans de nouvelles affaires peuvent être appelées organisations intraentrepreneuriales. Ce processus de transformation d'une organisation donnée peut être associé à l'intrepreneuriat (Champagne et Carrier, 2004). Evidemment, plusieurs agents peuvent être associés à l'intrepreneuriat. Mais dans une entreprise familiale, des particularités peuvent exister comme dans des situations où des successeurs s'engagent dans des travaux avec des prédécesseurs, pouvant ainsi s'impliquer dans ces transformations propres à l'intrepreneuriat. En cela, considérant le fait du changement, de l'innovation en produits ou en processus qui ont éventuellement lieu, associés à des actions de successeurs en relation avec leurs prédécesseurs dans la situation de Règne Conjoint, il est possible de qualifier ce processus successoral de succession entrepreneuriale. Ceci est compatible avec la conception selon laquelle la succession implique deux aspects : la succession de gestion et la succession patrimoniale, selon les termes de Bayard et Barbot (2002). Cette conception originale de Hugron et Dumas (1993), a été reprise par ailleurs par Cadieux et Lorrain (2002),

mettant en évidence que deux tendances surviennent dans l'approche de la succession comme un processus, celles qui considèrent les étapes et le cycle de vie et celles qui cherchent à représenter les interactions entre prédécesseurs et successeurs. Donc, dans la mesure où existent des possibilités de réforme des entreprises familiales, un espace s'ouvre pour la construction de perspectives qui permettent de révéler et comprendre la dynamique d'événements qui se manifestent dans l'environnement de ce type d'organisation. Partant de cette dynamique, la notion de succession entrepreneuriale se développe, laquelle articule un ensemble d'éléments associés à la succession et à l'entrepreneuriat.

Les éléments du processus de succession s'articulent dans une perspective dynamique, avec un caractère de construction de la succession sur plusieurs générations de la famille entreprenante et de plusieurs trajectoires évolutives de l'entreprise familiale (Cadre 1). En ce sens, prédécesseurs et successeurs en viennent à être coresponsables pour la construction de cette succession, dans la mesure où ils viabilisent l'**acceptabilité**, la **crédibilité**, la **légitimité** et le **leadership** postérieur des successeurs. Ces phénomènes, exposés dans le modèle de Bayad et Barbot (2002). Ces auteurs l'adaptèrent de Barach *et al.* (1988), qui présentent la recherche de légitimité comme quelque chose que la nouvelle génération obtient en acquérant une position de pouvoir dans la firme, sans que cela ne résulte nécessairement en la substitution de l'ancienne génération. Cette conception a également été utilisée par Plante et Grisé (2005). En dépit de l'exposition dans un modèle linéaire, ces phénomènes, témoins du processus de succession, peuvent être considérés comme intégrés au cours du temps. Le processus de succession est, donc, marqué par cette phase de Règne Conjoint, qui ne consiste pas seulement en la phase de désengagement de l'ancienne génération, pour reprendre la terminologie de Hugron et Dumas (1993). Cette intégration entre ces témoins du processus permet également de situer le développement du leadership, de sorte que les successeurs en viennent à disposer d'autonomie pour agir de manière stratégique dans l'entreprise familiale, rendant la continuité de l'organisation possible, au moyen d'actions qui assurent le lien des générations précédentes, l'agrégation de nouvelles activités, de directions et pratiques innovatrices, qui contribuent à la réforme de l'entreprise familiale (Fletcher, 2004).

Cadre 1 – Éléments du processus de succession de gestion en entreprises familiales

ÉLÉMENTS	SUCCESION
Acceptabilité	Expériences du successeur dans l'environnement de la famille, durant l'enfance, son instruction et sa formation, ainsi que comme expériences acquises durant la période d'action au côté du fondateur, l'amenant à partager la culture et l'environnement de l'entreprise familiale (Bayad & Barbot, 2002).
Crédibilité	Délégation de responsabilités aux successeurs et reconnaissance de leurs compétences (techniques ou relationnelles), qui puissent être valorisées à partir de leurs expériences individuelles (Bayad & Barbot, 2002).
Légitimité	Construite à partir du moment où les successeurs atteignent à une position de pouvoir, à prendre confiance en eux-mêmes et à acquérir la confiance des autres membres impliqués dans l'entreprise (Bayad & Barbot, 2002).
Leadership	Implique la perspective de l'autonomie quand le successeur commence à participer graduellement aux activités de gestion, ainsi qu'à apprendre le fonctionnement d'organisation sous une perspective stratégique, garantissant l'entretien futur de l'entreprise familiale et le legs des anciennes générations (Bayad & Barbot, 2002).

Le cheminement adéquat des éléments présents dans la notion de transmission de gestion, la qualité d'interaction entre prédécesseurs et successeurs et la relation de confiance construite par ceux-ci, contribuent à l'efficacité du processus de succession de la gestion. A partir du moment où les successeurs construisent une position de leadership dans l'entreprise familiale, se déclenchent une série d'actions qui permettent de caractériser le successeur en tant que sujet qui innove, crée de nouvelles activités et rénove l'entreprise familiale. Ces évidences, de

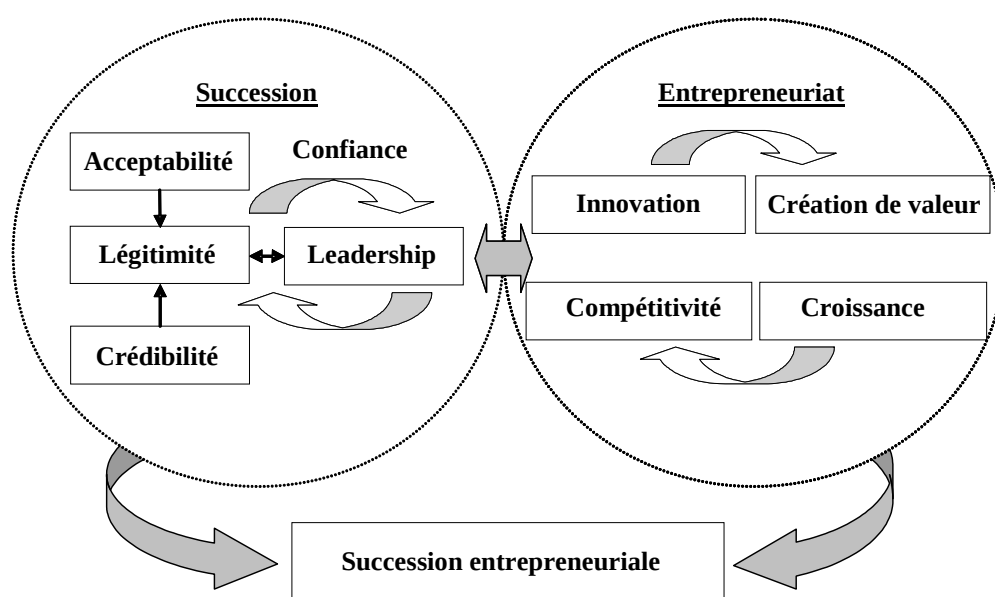
leur côté, peuvent être interprétées comme une manifestation du phénomène de l'entrepreneuriat dans des processus successoraux. Dans cette perspective, on peut considérer que l'association de successeurs avec l'introduction d'innovations ou, dans une perspective plus ample, de transformations dans les entreprises qui mènent à des résultats contribuant à leur durabilité, qu'elle se présente de manière autonome ou dans des activités en collaboration avec les prédécesseurs, construit le phénomène d'entrepreneuriat dans des entreprises familiales. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat ne se résume pas à la créativité et à des particularités de création d'entreprises par un entrepreneur. Il existe des éléments qui permettent de vérifier la possibilité de manifestation de l'entrepreneuriat dans différents types d'organisations, telles que l'**innovation** et la **création de valeur** (Gartner, 1990), la **croissance** et la **compétitivité** (Garcia *et al.*, 1998). Ces catégories ouvrent la voie vers une compréhension plus profonde du processus entrepreneurial, permettant une analyse sous la perspective de l'individu et de l'organisation influencée par cette action entrepreneuriale (Cadre 2).

Cadre 2 – Éléments du phénomène de l'entrepreneuriat

ÉLÉMENTS	ENTREPRENEURIAT
Innovation	L'acte de construire une idée, un produit, un marché, une technologie ou un processus organisationnel nouveau, dans une organisation nouvelle ou déjà établie (Gartner, 1990).
Création de valeur	L'acte de transformation et/ou de création d'une nouvelle entreprise, de gérer des changements, de créer et faire croître une entreprise, de créer des profits et de rompre avec un <i>status quo</i> (Gartner, 1990).
Croissance	L'innovation et la création de valeur, associées, dirigent la croissance de l'entreprise dans la mesure où elles génèrent des résultats qui mènent à l'expansion et à la réforme des entreprises (Garcia <i>et al.</i> , 2008).
Compétitivité	Avec l'innovation, la création de valeur et la croissance, l'organisation en vient à atteindre des niveaux différents de compétitivité, par l'amélioration du positionnement de l'entreprise et de la construction d'actions qui permettent l'utilisation de différentiels et d'avantages compétitifs (Garcia <i>et al.</i> , 2008).

A partir du moment où les membres d'une famille entrepreneuriale, en particulier les successeurs, entreprennent des actions innovatrices, créent de la valeur, contribuent à la croissance et à la compétitivité de l'organisation, ils en viennent à réunir les conditions nécessaires pour permettre la construction effective de processus de succession entrepreneuriale dans des entreprises familiales (Figure 1). Le modèle d'analyse qui suit reflète la construction de ce processus de succession entrepreneuriale, à partir de l'axe de la succession de gestion (acceptabilité, crédibilité, légitimité et leadership) et l'axe du phénomène de l'entrepreneuriat (innovation, création de valeur, croissance et compétitivité). Dans cette perspective, le modèle reflète une conception de non-linéarité dans la succession, considérée dès lors comme un processus. Les éléments du modèle sont les composants d'un phénomène : le processus de succession de gestion ; en même temps, en ce qui concerne l'entrepreneuriat, on considère qu'il y a influence mutuelle entre les éléments d'observation du phénomène. La configuration effective de processus de succession et d'entrepreneuriat viabilise cette construction du processus de succession entrepreneuriale. A partir des éléments présents dans le modèle ici construit, il est possible d'observer une multiplicité d'événements, de situations et de perspectives qui émergent et qui s'associent à la nature du processus de succession de gestion et du phénomène de l'entrepreneuriat. En effet, la notion de succession entrepreneuriale en vient à être valorisée dans cette construction, puisque ce sont les agents impliqués eux-mêmes qui construisent la réalité identifiée dans le déroulement du processus successoral entrepreneurial.

Figure 1 – Processus de succession entrepreneuriale dans des entreprises familiales



Ce qui fait l'objet de cette communication est donc la vérification de la possibilité d'articuler théoriquement les thèmes *entreprise* familiale et entrepreneuriat. Il s'agit d'une association de deux thèmes qui ont été l'objet de questions et de conceptions comme celle de Fayole et Bégin (2009). Reprenant des catégories propres aux deux champs, il a été possible de caractériser de succession entrepreneuriale celle qui passe par un processus de légitimation d'un successeur ou de plusieurs successeurs, lorsque ceux-ci peuvent intervenir conjointement avec le prédécesseur, pour renouveler l'entreprise familiale. Ainsi cherche-t-on à décrire un phénomène qui, en soi, implique l'entrepreneuriat dans une entreprise familiale. La succession entrepreneuriale serait donc comprise comme un processus socialement construit et dialectique. Ce processus résulterait de l'interaction entre prédécesseurs et successeurs dans une entreprise familiale, interaction pouvant impliquer d'autres membres d'une famille, des acteurs différents des organisations, aussi bien que des *stakeholders*. Il s'agit d'aborder un phénomène qui implique la manifestation d'éléments associés à la succession en entreprise familiale et à l'entrepreneuriat. En configurant la succession entrepreneuriale, on crée des possibilités qui influenceraient de manière significative les perspectives de continuité et de réforme des entreprises familiales dans le déroulement de et après la construction de ces processus.

3. Méthodologie

Ce travail se fonde sur l'approche qualitative de recherche (Creswell, 2007), établie pour comprendre la construction du processus de succession entrepreneuriale dans une entreprise familiale. La recherche qualitative est la méthode la plus adéquate pour appréhender la dynamique des entreprises familiales, en raison de son caractère circulaire, subjectif et réflexif (Davel & Colbari, 2003). Lorsqu'on établit le caractère subjectiviste de la recherche qualitative comme base de fond, on présuppose que la réalité est socialement construite (Berger & Luckmann, 2005), et que le chercheur peut interpréter et construire cette réalité (en ce compris l'environnement organisationnel) à partir de ses propres analyses (Carrieri *et al.*, 2008).

Pour cette recherche, on a réalisé l'étude de cas (Stake, 2000; Yin, 2005) d'une entreprise familiale active dans le secteur de la construction civile, en particulier dans le domaine de la commercialisation de matériaux de construction. Comme on cherche à aborder le phénomène

de la succession en entreprises familiales en prenant en compte des aspects de l'entrepreneuriat, dans le but de proposer un modèle à partir des perspectives d'analyses de ces deux phénomènes, on considère l'étude de cas dans la perspective de Stake (2000). Pour cet auteur, à l'inverse des études de cas intrinsèques, les études de cas instrumentales seraient celles dans lesquelles un cas est examiné pour fournir des informations sur un problème déterminé. Le cas lui-même n'aurait qu'un intérêt secondaire dans l'étude, son choix ayant été fait dans le but de faire progresser la compréhension de la succession entrepreneuriale en tant que construction théorique. Selon Davel et Colbari (2003), la stratégie d'étude de cas, lorsqu'elle est appliquée à l'étude d'organisations familiales, permet d'évaluer une situation qui embrasse la famille et l'entreprise dans leur contexte original et d'analyser comment cette interaction se manifeste et évolue au cours du temps. De cette manière, ces facteurs deviennent essentiels pour comprendre des processus qui ont lieu dans l'environnement d'entreprises familiales, processus associés à la problématique de la succession (Lambrecht, 2005). Le critère pour la sélection de l'entreprise a été établi à partir de la nécessité de vérification de processus de succession impliquant l'interaction entre au moins deux générations différentes de la famille entrepreneuriale. Comme technique de collectes de données, on a utilisé des entretiens en profondeur, orientés au moyen d'un guide d'entretien (Godoi & Mattos, 2006). Les noms de l'entreprise et des personnes interrogées ont été supprimés, afin de préserver la confidentialité des informations recueillies.

La structure du scénario de l'entretien est basé sur les facteurs suivants : enregistrement de la trajectoire historique de l'entreprise familiale étudiée, l'accent étant mis sur la fondation, l'apparition et la caractérisation de l'organisation ; la récupération de l'évolution et de la croissance de l'entreprise familiale au cours du temps, avec une attention particulière sur les éléments stratégiques, compétitifs et de marché ; la récupération de la trajectoire des processus de succession qui eurent lieu et ont encore lieu dans l'environnement de l'entreprise, avec l'accent mis sur les éléments de gestion et l'interaction existant entre des membres de différentes générations au cours de ces processus ; la récupération de pratiques de gestion de la succession et du rôle des individus dans la gestion de l'organisation, dans le but d'apprendre des événements qui puissent être liés à la perspective de pratiques d'innovation et d'entrepreneuriat dans l'environnement de l'entreprise familiale étudiée.

Les entretiens ont été réalisés auprès de quatre membres de la famille entreprenante, à savoir : le prédécesseur, membre de la troisième génération de la famille, marié avec l'une des petites-filles du fondateur, directeur général de l'entreprise ; la prédécesseure, membre de la troisième génération de la famille, petite-fille du fondateur, directrice financière de l'entreprise ; le successeur, membre de la quatrième génération de la famille, fils du prédécesseur et arrière-petit-fils du fondateur, directeur commercial de l'entreprise (*marketing*) ; et la successeure, membre de la quatrième génération de la famille, fille de la prédécesseure et arrière-petite-fille du fondateur, directrice administrative de l'entreprise (processus administratifs et ressources humaines).

Ces entretiens ont été enregistrés et transcrits, de sorte qu'ils puissent être récupérés et analysés selon l'orientation théorique proposée et les objectifs de la recherche. Nous avons adopté comme instrument la technique d'analyse de contenu (Bardin, 2004). Ceci a permis que les éléments associés aux processus de succession et à l'entrepreneuriat soient récupérés, à partir de l'orientation et de la catégorisation des entretiens transcrits, les unités thématiques ayant été choisies comme unités d'analyse. Les catégories analytiques ont été analysées par les catégories théoriques du modèle de succession entrepreneuriale (Landry, 1995).

4. La succession entrepreneuriale dans une entreprise familiale du secteur de la construction civile

Dans cette section, nous présenterons l'étude de cas, en tant qu'illustration des possibilités d'opérationnalisation du modèle de succession entrepreneuriale. Dans cet esprit, on a sauvegardé la trajectoire historique de l'entreprise familiale et les éléments associés au processus de succession et au phénomène de l'entrepreneuriat.

4.1. La construction du processus de succession

La trajectoire historique de l'entreprise familiale commence à sa fondation, en 1928. Le fondateur, un menuisier d'origine italienne, s'établit en province, au Brésil, et décida de monter sa propre entreprise, une petite fabrique de meubles :

L'histoire de l'entreprise, selon moi, est la suivante: c'est une entreprise familiale qui a commencé avec une fabrique de meubles, qui fut le début de tout. On fabriquait des tables, des garde-robes, tous les types de meubles, on vendait du bois aussi [...]. Après un temps, il se développa dans le commerce même de meubles et de bois et il y introduisit le matériel de construction, vendant du ciment, du sable, des clous, ces matériaux les plus basiques. [...] Quand arriva 1960, la partie du matériel de construction fut détachée de celle des meubles. [...] La partie des meubles finalement dut fermer peu après la mort du [fondateur]. Mais celle du matériel de construction ne fit que croître, croître et devint ce qu'elle est aujourd'hui (Prédécesseur).

Parallèlement à cette période initiale, on observe la configuration du premier processus de succession de gestion. En 1951, une des filles du fondateur se maria avec un ingénieur agronome qui travaillait dans une institution de service public. Juste après le mariage, le fondateur invita le gendre à travailler dans l'organisation.

Le premier processus de succession commença à partir de ce moment où le fondateur incita le gendre à jouer un rôle dans l'organisation. Sous l'action conjointe de ces deux dirigeants, l'entreprise commença à étendre ses activités, consolidant l'unité des matériaux de construction pour en faire l'une des principales entreprises du secteur dans son marché d'activité. En 1960, ayant observé la croissance des dernières années, le fondateur choisit d'effectuer un démembrement des activités qui jusqu'alors partageaient le même espace : l'unité de matériaux de construction resta sous la responsabilité du successeur et la fabrique de meubles sous celui du fondateur. A partir de ce moment, l'unité de matériaux de construction commença à se consolider de plus en plus à sa place parmi les meilleures sur le marché local de son secteur. Un aspect qui mérite que l'on s'y attarde, à cette époque, est le décès du fondateur (1973), événement qui provoqua la fermeture de la fabrique de meubles. Ainsi, il y eut maintien de l'unité de matériaux de construction, contrôlée par le prédécesseur et son successeur.

Plus tard, dans la période comprise entre 1970 et 1974, commença le second processus de succession de gestion, incluant la deuxième et la troisième générations de la famille entreprenante. De manière générale, nous observons un encouragement de la part de celui qui est devenu prédécesseur en faveur de ses successeurs, afin qu'ils assument des fonctions dans l'organisation : d'un côté, la successeuse d'alors commença à travailler dans l'entreprise, encore jeune, aidant son père dans des activités opérationnelles ; d'un autre côté, le successeur d'alors entra dans l'organisation pour aider son beau-père dans des fonctions administratives. De ces éléments, il est possible de vérifier les éléments qui permirent la construction de l'acceptabilité et de la crédibilité des successeurs dans l'entreprise familiale :

Je me suis marié en 1974, en février 1974. En mai 1974, mon beau-père lui-même m'invita. Il avait besoin de quelqu'un pour l'aider dans la partie administrative, et j'ai accepté l'invitation. Je suis entré pour l'aider dans l'entreprise, mais je ne savais rien du tout en matière de matériel de construction. Je me suis initié aux petits trucs avec lui, j'ai appris comment les choses

fonctionnaient et, très vite, j'ai commencé à prendre de l'autonomie et à l'aider à administrer le magasin... (Prédécesseur)

Moi, avant, je travaillais ici avec mon père, à l'époque où j'étais encore célibataire. Mon père m'a appelée ici et j'ai commencé à travailler. C'était en 1970 et je suis restée jusqu'en 1974. Mais à cette époque, c'était une autre entreprise, une autre réalité. A l'époque, je faisais juste un petit service, j'étais presque une employée, seulement. Je n'avais aucune prise sur rien, je travaillais juste sur les paiements et les reçus. Mais, de cette manière, j'ai appris beaucoup de choses, j'ai fait connaissance avec la réalité de l'entreprise, je me suis rendue compte que le matériel de construction est un domaine très différent de tout ce que j'imaginais, alors, j'y ai acquis une certaine connaissance. Mais, ensuite, je me suis mariée, j'ai habité un an à São Paulo, quinze ans à Belo Horizonte. Et puis, là, à la disparition de mon père, et je suis revenue pour assumer l'entreprise. (Prédécesseuse).

D'un côté, il y eut la construction de l'acceptabilité: les successeurs eurent l'opportunité de connaître la "réalité de l'entreprise", partageant sa culture et son environnement, en plus d'apprendre "comment les choses fonctionnaient", s'initiant au fonctionnement de l'entreprise et de son secteur d'activité. D'un autre côté, il y eut la construction de la crédibilité: les successeurs en vinrent à "acquérir une certaine connaissance", accumulant de l'expérience et de l'habileté qui contribuèrent à ce qu'ils "s'initient aux trucs" et "prennent de l'autonomie", voyant leurs compétences ainsi reconnues pour "administrer le magasin". A partir de l'apprentissage, de l'accumulation de compétences et de l'acquisition d'autonomie, le prédécesseur permit à ses successeurs de l'aider dans la conduite des affaires :

Bien vite, j'ai commencé à prendre de l'autonomie et à l'aider à administrer le magasin. J'admirais beaucoup mon beau-père. C'était une personne sensationnelle, un type qui n'avait fait aucune étude, mais qui savait beaucoup de l'entreprise et qui a créé beaucoup de ce monstre qu'est [l'entreprise] d'aujourd'hui. Et avec lui j'ai eu une excellente relation, j'ai appris vraiment beaucoup de choses. Et lui, il s'est rapidement rendu compte que j'avais ce qu'il fallait pour le truc, et il s'est mis à me faire confiance, me passant de plus en plus de charges à remplir... (Prédécesseur)

Je me suis mariée, j'ai habité un an à São Paulo, quinze ans à Belo Horizonte. Et puis, là, mon père m'a manqué, et je suis revenue pour assumer l'entreprise. Et j'ai été vraiment bien reçue ici. Très vite j'ai obtenu la confiance des gens et de mon beau-frère, alors, je pense que c'est une chose très importante (Prédécesseuse).

Le fait est que la construction de l'acceptabilité et de la crédibilité a bien contribué à la construction de la légitimité. D'un côté, la successeuse d'alors, revenant vers l'organisation en raison de la mort de son père, eut la possibilité de mettre à profit ses expériences passées et d'assumer des fonctions de gestion dans l'organisation avec le soutien et la "confiances des employés et du beau-frère". D'un autre côté, dans la mesure où il avait reconnu que le successeur d'alors "avait ce qu'il fallait pour le truc", autrement dit, qu'il possédait les habiletés et compétences pour diriger les activités, le prédécesseur en vint à déléguer "de plus en plus de charges", montrant ainsi sa confiance dans l'action du gendre. Ainsi, à partir de la confiance et de la délégation graduelle de responsabilités, les successeurs commencèrent à assumer une position de pouvoir, acquérant une légitimité dans l'entreprise familiale et permettant, ensuite, la construction du leadership :

Alors, suite à cela, j'ai assumé des responsabilités dans l'entreprise et j'ai aidé mon beau-père. Je suis devenu un véritable dirigeant, avec l'autonomie pour faire des choses et, en outre, être responsable pour faire croître l'entreprise et, ainsi, pour la survie de [l'entreprise] elle-même. (Prédécesseur).

Et puis, là, à la disparition de mon père, je suis entrée dans la société. C'était en 90, au début de 91. Alors, je suis revenue pour cela et j'y suis restée jusqu'à aujourd'hui. Je suis rentrée parce que je

pensais que ceci, ici, était un patrimoine, n'est-ce pas, sans limite. Je pensais que je ne pouvais pas le laisser partir ; 50, 60 années de travail ne pouvaient pas être perdues. Mais il faut beaucoup de détermination pour continuer les histoires de générations comme ça. Il faut beaucoup de volonté et beaucoup de motivation (Prédécesseure).

On peut ici vérifier le processus de construction du leadership, caractérisée par la perspective d'autonomie et de la perspective de continuité de l'entreprise familiale. D'un côté, le successeur en est venu à "prendre de l'autonomie" et à "assumer des responsabilités dans l'entreprise". D'un autre côté, à partir de l'acquisition d'autonomie, on remarque que le successeur en est venu à être responsable pour "faire croître l'entreprise" et pour la "survie de l'entreprise", pendant que la successeure pointait la nécessité de "continuer les histoires de générations". Ainsi, les successeurs assumèrent une position stratégique dans la conduite des affaires, en plus de devenir responsables pour la continuité future de l'entreprise et pour le maintien du legs des anciennes générations de la famille entreprenante.

Plus tard, en 2003, commença le troisième processus de succession de gestion vécu par l'entreprise familiale: tout d'abord, eut lieu l'entrée du fils du prédécesseur (2003) ; ensuite, l'entrée de la fille de la prédécesseure (2004), une fois celle-ci diplômée en Gestion. De manière générale, l'entrée des successeurs se fit de manière graduelle, commençant par des activités opérationnelles et apprenant le fonctionnement de l'entreprise et du secteur au cours du temps, venant, ensuite, à prendre des fonctions de gestion et à assumer de plus grandes responsabilités dans l'organisation :

Bon, quand j'avais quelque chose comme 14 ou 16 ans, j'aidais un peu mon père ici dans [l'entreprise], dans le temps libre que me laissait l'école. Je restais au comptoir qu'il y avait ici, j'aidais à des choses vraiment basiques. Puis, je suis allé à l'université, j'ai obtenu une formation en technique agricole, je voulais m'occuper de café. Mais, avec le café, c'est très difficile, j'ai fini par me décider à travailler avec mon père, qui m'avait déjà appelé plusieurs fois pour travailler avec lui. [...] Pour moi, ça a été très facile d'apprendre le service parce que je connaissais déjà l'entreprise, je connaissais déjà presque tout le monde... Ainsi, j'avais une bonne idée de ce que j'allais trouver ici. Et voilà que je suis venu travailler et mon père m'a instruit, me proposant toute son expérience et rapidement il a vu qu'il y avait moyen de me laisser certaines choses en main. Et voilà comment j'ai pris en charge cette partie des achats dont je suis responsable aujourd'hui (Successeur).

Ecoutez, mon entrée ici s'est produite comme ça: j'habitais à Belo Horizonte, j'y étudiais. J'ai décidé d'y faire Gestion, mais ça n'avait rien à voir avec l'entreprise, en fait, je voulais vraiment travailler dans le commerce extérieur. Quand j'ai obtenu mon diplôme, je suis allée aux Etats-Unis, j'y ai habité une année, j'ai travaillé, puis je suis revenue dans la maison de ma mère. Mais là, ma mère m'a appelée pour travailler avec elle et il s'avère que je me suis mariée la même année. Alors j'ai commencé à travailler dans [l'entreprise], essayant de m'intégrer dans quelque chose où je puisse être utile. Alors je me suis frottée à toute l'entreprise, j'ai travaillé dans tout ce que vous pouvez imaginer [...] et j'ai pu voir la complexité qu'était l'entreprise. Avec le temps, je me suis aperçue que notre grande faiblesse résidait dans les contrôles, dans l'administration générale en soi et c'est là que j'ai commencé à travailler pour de bon. Et c'était vraiment bien, parce que je me suis sentie utile, je faisais quelque chose qui n'existait pas et mon oncle et ma mère commencèrent à voir son importance pour l'entreprise (Successeure).

D'un côté, il y a la construction de l'acceptabilité dans la mesure où les successeurs eurent l'opportunité de « connaître l'entreprise » et de « connaître tout le monde », de « se frotter à toute l'entreprise » et de « travailler à presque tout ». Ainsi, les successeurs purent prendre conscience de la « complexité qu'était l'entreprise », comprenant son fonctionnement et partageant sa culture et son environnement. D'un autre côté, on retrouve la construction de la crédibilité, à partir du moment où les prédécesseurs « ont commencé à voir l'importance » du travail des enfants et à « laisser quelque chose » sous la responsabilité de ceux-ci. Ceci reflète une reconnaissance des compétences et des expériences acquises par les successeurs, qui

commencent à intervenir dans la direction des activités de l'entreprise familiale, construisant leur légitimité :

[Les successeurs] se mettent déjà sur les rails, comme on a l'habitude de dire. On leur donne de plus en plus d'autonomie et de plus en plus de responsabilités et ils correspondent bien, ce qui nous apporte, ainsi, une très bonne confiance. Et ils acquièrent de plus en plus d'expérience, et je pense que ceci est très important. Maintenant, si vous vous arrêtez pour penser, la présence [des successeurs] est très importante parce qu'elle nous donne de la tranquillité. Par exemple, en notre absence, on voit bien que nous avons une arrière-garde. Quand vous sortez, il y en a un qui est là et vous vous sentez beaucoup plus tranquille (Prédécesseur).

La légitimité est marquée par la présence d'une relation de « très bonne confiance » existant entre prédécesseurs et successeurs, gérée à partir du moment où les enfants « correspondent bien » aux attentes placées en eux. Dans la mesure où les prédécesseurs « donnent de plus en plus d'autonomie » et « de plus en plus de responsabilités » aux enfants, ils commencent à « acquérir de plus en plus d'expérience » et à assumer une position de pouvoir à l'intérieur de l'organisation, construisant leur propre leadership dans l'entreprise familiale :

Je pense qu'ils vont prendre le train. Je pense que ceci, ici, c'est une « success story » et ils vont poursuivre ce succès. Avec le temps, nous leur donnons de plus en plus d'autonomie et, aujourd'hui, chacun déjà est responsable d'un secteur de l'entreprise. Ma fille est responsable des bilans, des rapports, des comptes-rendus réalisés en permanence sur notre situation. Elle est plus liée au financier ici avec moi, mais pour faire une chose différente, plus pour la comptabilité, en fait, pour le contrôle. Mon neveu, lui, il serait plus de la partie commerciale. Il est responsable pour les achats, de tout type de matériel. Alors on s'aperçoit qu'ils peuvent poursuivre cette success story... (Prédécesseure).

Le leadership se manifeste à partir du moment où les successeurs commencent à acquérir « une autonomie pour travailler » et en viennent à être « chacun responsable pour un secteur de l'entreprise ». Ainsi, dans la mesure où les successeurs ont acquis une autonomie et sont devenus responsables de la poursuite des activités, ils en sont venus à apprendre le fonctionnement de l'entreprise sous une perspective stratégique et à devenir les responsables pour « poursuivre cette success story », mettant en valeur l'espoir de poursuivre l'entreprise et garantir le legs des différentes générations prédécesseurs de la famille entreprenante.

4.2. La construction de l'entrepreneuriat

Dans la mesure où les successeurs – tant de la troisième que de la quatrième générations de la famille entreprenante – ont construit leur leadership dans l'entreprise familiale, ils en sont venus à effectuer des actions s'associant au phénomène de l'entrepreneuriat :

Ecoutez, quand je suis entrée, il y a eu un changement assez significatif que, bon, j'ai voulu y mettre un truc tout neuf. On avait ici un schéma de compte courant de ces genres bien anciens, avec ces dossiers énormes, ces fiches, ces choses. Il y avait déjà un ordinateur, mais il servait seulement pour les notes fiscales et le contrôle des stocks. Alors, j'ai dit que ça, c'était pas correct, qu'il fallait changer quelque chose, parce que 90% de nos ventes étaient vraiment en retard de paiement et, si on n'y mettait pas bon ordre, on ne pourrait pas continuer, on finirait en faillite. [...] Alors, j'ai modernisé tout ça, j'ai créé un système pour contrôler la partie financière. A l'époque, j'ai eu beaucoup de chance, parce qu'une de mes sœurs avait déménagé récemment par ici, elle est analyste de système, alors elle nous a monté ce système financier. Je lui ai montré comment ça devait être... la partie des paiements, celle des reçus, et elle a fait tout ça. Alors, c'est ça qui nous a aidés à tout sauver, vous voyez ? Et à moderniser aussi. (Prédécesseure).

En fait, j'avais une préoccupation assez importante, à l'époque, oui, je trouvais qu'on avait une grande faiblesse. Mon beau-père a toujours été très compétent, il avait beaucoup de vision,

vraiment, mais on avait besoin de changer un peu la mentalité de l'entreprise, principalement si vous voyez, comme ça..., le type de produits sur lesquels on travaillait. Avant, c'était, disons, c'était vraiment une chose basique. On vendait seulement le brut du matériel. Si vous aviez besoin de quelque chose de plus élaboré, vous deviez chercher ailleurs. Alors, j'ai étendu peu à peu la ligne des produits de l'affaire. D'abord, ça a été les peintures, que j'ai mises ici. Après, c'est tout le matériel de finition, quelques lignes pour répondre à l'augmentation du pouvoir d'achat, aussi. Alors, bon, aujourd'hui, vous faites... tout ce dont vous avez besoin de matériel, vous le trouvez ici, tout de première qualité. Vous pouvez faire une maison entière sans rien acheter ailleurs. Vous trouvez tout ici (Prédécesseur).

Il se vérifie donc ici la manifestation d'un ensemble d'actions innovatrices entreprises par les membres de la troisième génération de la famille entreprenante. D'un côté, avec l'entrée de la prédécesseure, « il y a eu un changement assez significatif » dans l'entreprise, surtout à partir de la création d'un « système pour contrôler la partie financière », ce qui a permis de « tout sauver [...] et de moderniser aussi » les processus de gestion du secteur financier. D'un autre côté, l'entrée du prédécesseur a rendu possible de « changer un peu la mentalité » de l'entreprise, dans la mesure où le dirigeant a « étendu la ligne de produits de l'affaire » pour répondre aux nécessités des clients.

Il est également possible de constater l'existence d'un ensemble d'actions entrepreneuriales des membres de la quatrième génération de la famille entreprenante, associées à la recherche d'innovations dans des processus de gestion :

Par exemple, c'est le [successeur] qui nous donna l'idée de faire cette grande réforme, pour agrandir l'affaire. Aujourd'hui, le commerce, de manière générale, est en train de passer par une transformation dans la manière de travailler, en modernisant tout. Alors, mon fils a suggéré de transformer le magasin. Il voyage beaucoup, il visite tous ces grands magasins de São Paulo, Belo Horizonte, et il a pris ici et là des éléments qui permettraient de changer cette structure de comptoir qu'on avait et qui était un enfer ! Alors, il a suggéré et implanté ici, dans le secteur du matériel de construction, le self-service. Et, dans la région, c'est un des premiers magasins qui a été implanté de cette manière... (Prédécesseur).

Ma fille a apporté un contrôle bien plus important pour les affaires ici à l'intérieur, un accompagnement bien plus grand. Elle a introduit nos contrôles de gestion, les bilans, les comptes-rendus, afin que nous puissions savoir le profit que nous faisons, contrôler plus et avoir une idée de comment vont les choses. Elle aide beaucoup dans ce domaine. [...] Alors, il y a eu un très bon changement dans ce sens. Parce que nous, on n'avait pas ces chiffres devant nous, sur la table, qui nous permette d'analyser et aujourd'hui, on les a. Ce fut très bénéfique. Aujourd'hui, tout cela est très important, pour te diriger, comme ça, dans l'administration, pour que tu puisses voir ce que tu fais de bien et de mauvais, parce que personne n'a la boule de cristal pour ne faire que ce qui est bien... (Prédécesseure).

Les successeurs ont construit des actions innovatrices durant leurs fonctions dans l'entreprise familiale : d'un côté, le successeur a cherché à agrandir les installations de l'entreprise et à modifier le système d'accueil des clients, suggérant de « faire un magasin différent », dans lequel la « structure du comptoir » a été abandonnée et remplacée par le système du « self-service » ; d'un autre côté, la successeure s'est mise en demeure d'implanter un nouveau système de contrôle de gestion et comptable, introduisant « des bilans, des comptes-rendus, pour [...] contrôler plus et avoir une idée de comment vont les choses », contribuant à visualiser « ce qu'on fait de bon et de mauvais », dans le processus de gestion de l'organisation. Ainsi, les actions entreprises par les successeurs furent des actions innovatrices dans un sens plus large, dans la mesure où ils introduisirent des améliorations dans les processus internes et dans la gestion de l'entreprise familiale.

On retrouve aussi la manifestation d'une action de création de valeur, caractérisée à partir de la conception d'un réseau entre entreprises du secteur de matériaux de construction :

Le principal, maintenant, c'est ce réseau, qui est venu d'une suggestion de mon fils. Il est, maintenant, dans une phase... au milieu du chemin, il dépend encore de beaucoup d'attention de notre part. [...] Alors, nous sommes déjà là, avec 19 entreprises formant une association et nous sommes dans la direction de tout ce processus. En ce moment, nous travaillons avec une centrale d'achat, nous ne pensons pas seulement en termes d'achat, parce que ça n'avance à rien de bien acheter, si nous ne vendons pas bien. [...] Je pense qu'il [le réseau] doit être une chose plus ample, pour nous permettre d'apprendre des expériences des autres, de chercher des formations, des consultants, des améliorations internes, et c'est ça aussi que nous recherchons. [...] Alors, tout ceci signifie penser à la croissance, à la survie et à la croissance de notre entreprise, et des autres entreprises aussi, ce qui est le moins... C'est ce que nous faisons en ce moment et vous voyez, aujourd'hui, les grands groupes qui s'unissent. Alors, si les petits ne s'unissent pas, la tendance serait que nous sortirions du marché. (Prédécesseur).

Ce processus de création d'un réseau d'entreprises « est venu d'une suggestion » du successeur. A partir de là, on constate un effort conjoint des membres de la famille entrepreneuriale visant à la consolidation du réseau, le transformant en « une chose plus ample, pour nous permettre d'apprendre des expériences des autres, de chercher des formations, des consultations, des améliorations internes », ce qui contribuerait à la « survie et à la croissance » de l'entreprise familiale étudiée.

A partir de la construction d'actions comme l'innovation et la création de valeur, on ouvre un espace pour la croissance et la compétitivité de l'entreprise familiale :

L'évolution est devenue bien assez grande [...]. Cette évolution s'est faite en fonction de l'investissement, des changements et des améliorations que nous avons faits. Au-delà de tout cela, il y a aussi le réchauffement du marché du matériel de construction, qui est très fort dans le pays, ces dernières années. Mais je vois aussi que la croissance est très liée à la partie de la gestion. Alors, dans cette partie de la gestion, qui dans ce cas est de mon fait, de celui de ma belle-sœur, de mon fils et de ma nièce, nous recherchons toujours à faire des améliorations, accompagnant ce qu'il y a de nouveau sur le marché, à faire des améliorations dans le domaine commercial, dans le domaine financier. On cherche toujours à améliorer et faire quelque chose de moderne. Et, avec ça, nous avons pu progresser, non seulement ici dans la ville, mais dans la région. La vente, chez nous, est devenue régionale, elle ne se limite plus seulement à la ville. Alors, [...], si nous parvenons à toucher un marché régional, c'est parce qu'il y a un différentiel en fonction de la qualité. Parce que ce n'est pas seulement le produit... Ici, il y a le produit, il y a le service, il y a une série de questions. Alors, tout vous aide, là, et vous donne une crédibilité. Et je pense que, maintenant que nous sommes dans une très bonne phase, depuis quelques années, que le commerce s'est tant amélioré, et que nous avons dominé la concurrence, nous sommes arrivés à un niveau de domination régionale du marché de matériel de construction (Prédécesseur).

Dans un premier moment, on a constaté une « évolution bien grande » de l'organisation dans les dernières années, gérée, principalement, à partir de l'« investissement, des changements et des améliorations » effectués par les différents membres de la famille entrepreneuriale. Avec cela, l'entreprise a pu « progresser », dans la mesure où on est « toujours à améliorer et faire quelque chose de moderne », « dominant la concurrence » et visant à « un niveau de domination régionale du marché de matériel de construction ». Il y eut, donc, la configuration d'une période de croissance de l'organisation, où l'entreprise a commencé à conquérir une position dominante du marché, tant en termes locaux que régionaux, contribuant ainsi à sa compétitivité. Ce mouvement en vient à être réinterprété par les prédécesseurs, analysant les contributions des successeurs dans le processus de croissance et d'acquisition de compétitivité de l'entreprise familiale :

[Les successeurs] ont modernisé l'entreprise. Quand c'est bien conduit, ça donne des résultats. Mais, de fait, les jeunes n'ont peur de rien. Et ils veulent faire des choses que nous avons du mal à freiner. Il y a eu une réunion, que nous avons eue avec eux, il y a quelques temps, où ils sont venus avec une proposition énorme, comment ouvrir une filiale dans [une autre ville]. Là, j'ai pensé : « holà, à une époque où c'est plus difficile, qu'il est difficile de s'en tirer, de trouver du personnel

pour travailler et qui soit qualifié, et on irait encore ouvrir une filiale, quelqu'un va devoir habiter là-bas, ou alors affronter cette route dangereuse, y aller tous les jours »... Alors, bon, on ne parviendra pas, dans n'importe quel lieu où on la monterait, à faire un modèle de magasin plus grand, qui est ce qu'on a aujourd'hui. S'il n'y avait eu que les jeunes, seulement les jeunes ici, je pense qu'ils l'auraient tenté. Ils auraient même pu y parvenir. Mais dans ce cas-ci, ni moi, ni mon beau-frère n'avons approuvé. Mais ceci ne signifie pas que plus tard ça ne se fera pas. Je n'ai pas cette prétention, pour le moment, mais je pense que ceci est quelque chose qu'il leur appartiendra de décider dans le futur, après qu'ils auront assumé notre place. C'est quelque chose qu'il faut laisser aux enfants, à ceux plus jeunes qui décideront dans le futur... (Prédécesseure).

La prédécesseure reconnaît le potentiel que l'action des successeurs représente pour l'organisation, en mettant en évidence qu'ils « ont modernisé l'entreprise » et que cette action « donne des résultats ». Au-delà de cela, la prédécesseure laisse ouverte la possibilité future de création de nouvelles unités d'entreprises familiales. En mettant en évidence que « ceci [l'ouverture de filiales] est quelque chose qu'il leur appartiendra [aux enfants] de décider dans le futur », la prédécesseure ouvre la voie aux successeurs afin qu'ils poursuivent le processus de construction d'actions innovatrices et de création de valeur, établissant les bases de la croissance et de la compétitivité de l'organisation. Et ces éléments ne sont pas dissociés d'aspects qui peuvent être liés à la présence d'une composante familiale et intergénérationnelle :

Je pense que le futur, le nôtre et le leur, est tracé et c'est, je crois, un futur de succès. Nous pouvons voir les deux, le profil des deux, et l'un très bon dans la partie administrative, l'autre dans la partie commerciale. Alors, ce dont une entreprise a besoin pour son succès est bien là. Chacun dans son secteur de l'entreprise, qui tire profit de son point fort. Alors, on s'aperçoit qu'ils sont capables de poursuivre ce défi, cette success story, cette tradition, qui vient de l'arrière-grand-père, du grand-père, des parents [prédécesseurs] et qui est là pour eux [successeurs] aussi (Prédécesseure).

Il existe une attente de ce que les successeurs puissent « poursuivre ce défi », autrement dit, donner un futur à l'entreprise familiale et au projet de la famille entreprenante. En récupérant ces éléments passés —« success story »— comme les éléments futurs —« futur de succès »—, la prédécesseure attribue à la présence d'une forte composante familiale et intergénérationnelle qui peut, de son côté, être traduit en termes de configuration d'une famille entrepreneuriale, liée à une « tradition qui vient de l'arrière-grand-père, du grand-père, des parents [prédécesseurs] et qui est là pour eux [successeurs] aussi ».

4.3 Aspects de la succession entrepreneuriale dans l'entreprise étudiée

On s'aperçoit qu'ont bien eu lieu des actions intraentrepreneuriales dans l'entreprise étudiée. Ces actions furent les résultantes de l'interaction entre prédécesseurs et successeurs. Ceci est dû à la légitimité et au leadership des successeurs, situations construites non seulement par la proactivité des successeurs, mais aussi comme un phénomène organisationnel qui implique d'autres agents et surtout les prédécesseurs.

L'entreprise familiale du secteur de matériaux de construction est passée par trois processus de succession de gestion, impliquant quatre générations de la famille entrepreneuriale. Lors de l'analyse des deux derniers processus de succession de gestion, on constate que les successeurs ont commencé à travailler dans différentes fonctions, ce qui leur a permis d'apprendre le fonctionnement de l'organisation et de partager sa culture (acceptation), en plus d'accumuler de l'expérience et de développer des compétences. Ces compétences ont plus tard été reconnues par les prédécesseurs (crédibilité), qui en sont venus à déléguer fonctions et responsabilités, montrant par là leur confiance dans le rôle des successeurs (légitimité). Suite à cela, les successeurs obtinrent de l'autonomie qui leur permit de se consacrer à la continuité de l'entreprise familiale et à la maintenance du legs des

générations précédentes (leadership), achevant de concrétiser les processus de succession de gestion.

Dès l'acquisition du leadership obtenue, les successeurs ont pu entreprendre des actions visant à ajouter de nouveaux éléments à la gestion de l'organisation, impliquant des aspects comme l'implantation de systèmes pour le contrôle de gestion, de la comptabilité et des finances ; l'implantation du système de self-service pour l'accueil aux clients et l'augmentation et la variation de la ligne de produits (innovation), ainsi que l'agrandissement des installations de l'entreprise et la création récente d'un réseau d'affaires entre des entreprises du secteur de matériaux de construction (création de valeur). Tant l'innovation que la création de valeur ont contribué à la croissance de l'entreprise, croissance qui se confirmera de manière plus intense avec l'interaction entre la troisième et la quatrième générations de la famille entreprenante (croissance). Du fait de cette croissance, l'entreprise a fini par conquérir la tête du marché dans son secteur d'activité, tant au niveau local qu'au niveau régional (compétitivité). On note, dans cet esprit, qu'une attente existe sur la tête des successeurs. On s'attendait à ce qu'ils donnent suite au projet de la famille entrepreneuriale, élaborant des actions en vue du renouveau de l'organisation.

5. Conclusion

Dans ce travail, nous avons cherché à aborder le phénomène de succession en entreprises familiales au moyen d'un modèle construit dans la perspective d'association entre succession et entrepreneuriat. Recourant à un ensemble de catégories conceptuelles déjà validées, nous avons élaboré le concept de succession entrepreneuriale pour décrire le processus de succession associé à l'intrapreneuriat. La succession entrepreneuriale serait celle qui implique, au cours du temps, des actions entrepreneuriales de successeurs en association –ou non- avec les prédécesseurs.

La succession entrepreneuriale a été observée dans une étude de cas d'une entreprise vieille de quatre-vingts années. Au moyen d'entretiens, collectant les faits du passé et du présent, nous avons identifié plusieurs manifestations d'acceptabilité, de crédibilité, de légitimité, de confiance et de leadership au cours de l'histoire de l'entreprise étudiée, comme une construction sociale dans l'interaction entre membres de la famille, prédécesseurs et successeurs. Nous aurons pu observer une entrée inattendue en activités de gestion, une entrée programmée, des expériences externes et internes de successeurs qui ensuite deviennent prédécesseurs, une construction de leadership. Mais aussi des améliorations de magasins, une modernisation d'archives, une direction dans la création de réseaux d'entreprises, une ouverture de filiales, qui révélèrent comment les successeurs militèrent pour l'innovation, augmentèrent le volume d'affaires et rendirent l'entreprise plus compétitive, tout en affrontant des défis extérieurs.

Le cas permet d'observer que la succession est un processus, tel qu'identifié dans la littérature consultée. Il est devenu clair que, durant la période du Règne Conjoint, un processus de construction de la capacité de direction a eu lieu avec l'acquisition par les successeurs de responsabilités, mais aussi avec leurs suggestions d'innovations, dans un processus typique d'intrapreneuriat familial. A l'aune de ces observations, on peut affirmer que des successions entrepreneuriales peuvent exister, à distinguer de successions non-entrepreneuriales. Evidemment, il s'agit d'une étude de cas et la validité réside ici dans la possibilité ouverte de l'observation de ce phénomène au moyen d'un ensemble d'aspects théoriques déjà validés et réunis, tant dans l'approche de la succession en entreprises familiales, que dans les aspects de l'entrepreneuriat, observés sous la perspective de l'intrapreneuriat. Bien entendu, d'autres catégories conceptuelles viendront peut-être à être associées et testées pour décrire le phénomène de la succession entrepreneuriale, ce qui ouvre la voie à la réalisation d'études à venir.

6. Références

- Antonicic, B.; Hirsrich, R. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bingley, v. 10, n. 1, p. 7-24..
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisbonne: Edições 70.
- Barbot, M. C., & Richome-Huet, K. (2003). Le contexte sucessoral implique-t-il un processus entrepreneurial? *Colloque d'Agadir*, Montréal, Canada, 1.
- Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. *Actes de la Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et PME*, Montréal, Canada, 6.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2005). *A Construção Social da Realidade: tratado da sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2010). Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Florianópolis, SC, Brésil, 6.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Carvalho, F. A. P. (2008). Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brésil, 32.
- Brockhaus, R. Family business succession: suggestions for future research. (2004). *Family Business Review*, 17 (2), 165-177.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20 (2), 95-109.
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002). Le processus de succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, Canada, 6.
- Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S., & Pimentel, T. D. (2008). A institucionalização da feira hippie de Belo Horizonte. *Organizações & Sociedade*, 15 (44), 63-79.
- Champagne, D., & Carrier, C. (2004). Les études sur l'entrepreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche. *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, Canada, 7.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-38.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Davel, E., & Colbari, A. (2003). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, 27.
- Davel, E., & Colbari, A. (2003). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brésil, 27.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F.W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22 (2), 151-166.

- Donnelley, R. G. (1964) The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 94-105.
- Dyer, W. G. Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19 (1), 71-83.
- Fayolle, A. (2004). Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches. *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, Canada, 7.
- Fayolle, A., & Bégun, L. (2009). Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 14(1), 11-23.
- Fletcher, D. (2004). Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 10 (1/2), 34-48.
- Garcia, U. L., Gimenez, F. A. P., & Toledo, A. (2008). Ações e comportamento intra-empresendedores: uma escala de mensuração. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, SP, Brésil, 5.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 15-28.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., Silva, A. B. da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (Vol. 1, cap. 9, pp. 303-323). São Paulo: Saraiva.
- Grzybowski, D., Hoffmann, P. Z., & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Belo Horizonte, MG, Brésil, 5.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19 (3), 437-463.
- Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 317-330.
- Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19 (1), 9-23.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education & Training*, 46 (8/9), 474-491.
- Hugron, P., & Dumas, C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises. *Groupe de recherche sur les entreprises familiales*, Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada, *Cahier de recherche* no. GREF-93-07.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (6), 809-830.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012) Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.
- Landry, R. L. (1995). L'analyse de contenu. In: Gauthier, B. (Ed.), *Recherche sociale : de La problématique à la collecte des données*. (Vol. 1, cap. 13, pp. 329-356). Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), 119-142.
- Lescura, C., Brito, M. J., Borges, A. F., Cappelle, M. (2012). Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (1), 98-117.

- Lescura, C., Moreira, L., Borges, C., & Cappelle, M. (2010). Contradições da Herança: Reflexões teóricas acerca do conatus nas organizações familiares. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14 (4), 335-352.
- Massis, A. de, Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21 (2), 183-199.
- Plante, A., & Grisé, J. (2005). L'intégration des sucesseurs dans les PME familiales québécoises, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval Québec (Québec), Document de Travail http://rd.fsa.ulaval.ca/ctr_doc/default.asp?rd@fsa.ulaval.ca
- Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X., & Klein, S. B. (Ed.), *Handbook of research on family business* (Vol. 1, cap. 2, pp. 25-55). Cheltenham: E.Elgar.
- Stake, R. E. (2000). Case study. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. (Vol. 1, cap. 8, pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.